

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА**

**Г. Г. ФЕСЕНКО**

# **ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КОНФЛІКТОЛОГІЯ**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

*(для студентів спеціальності  
8.14010101 «Готельна і ресторанна справа»)*

**Харків – ХНУМГ – 2013**

**Фесенко Г. Г.** Психологія управління та конфліктологія: Конспект лекцій (для студентів спеціальності 8.14010101 «Готельна і ресторанна справа») / Г. Г. Фесенко; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2013. – 132 с.

Автор к. філос. н., доц. Г. Г. Фесенко

Рецензент: д. і .н., проф. О. Л. Рябченко

Конспект лекцій для студентів, які оволодівають основами психологічного підходу в управлінні. Викладений матеріал інтегрує теоретичні знання і практику сучасних психологічних шкіл у напрямку підвищення організаційної ефективності підприємств; містить характеристику психологічних стосунків та поведінки людей в організації, психологічні закономірності управлінської діяльності.

Рекомендовано кафедрою Історії і культурології, протокол № 4 від 07.11.2013р.

© Г. Г. Фесенко, 2013

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2013

# ЗМІСТ

<b>Лекція 1. Психологія управління та конфліктологія:</b>	
<b>концептуальні засади.</b>	5
1.1. Психосоціальні тенденції сучасного розвитку організацій.	5
1.2. Методологічні засади психології управління	8
1.3. Еволюція психолого-управлінської думки: теоретичний аналіз	10
<b>Лекція 2. Психологічні теорії особистості у контексті управлінської діяльності.</b>	17
2.1. Психоаналіз З.Фрейда, К.Юнга: вплив психологічних чинників на управлінську діяльність.	17
2.2. Індивідуальна психологія (А.Адлер, Дж.Келлі, К.Хорні)	21
2.3. Трансперсональна психологія (А.Маслоу, Г.Герцберг, Д. Мак-Клелланд).	23
<b>Лекція 3. Психічне здоров'я в системі управління людськими ресурсами.</b>	29
3.1. Психічне здоров'я як чинник ефективної діяльності.	29
3.2. Стрес та його вплив на працездатність.	32
3.3. Самоменеджмент психічного здоров'я	34
<b>Лекція 4. Стиль та соціально-психологічні аспекти керівництва.</b>	44
3.1. Феномен влади: ідентифікація можливостей.	44
3.2. Лідерство: сутність та організаційне значення.	47
3.3. Основні концепції стилів керівництва.	49
<b>Лекція 5. Психологія трудового колективу</b>	63
5.1. Організаційні особливості структури трудового колективу	63
5.2. Соціально-психологічний клімат в організації.	67
5.3. Груповий потенціал: пошук синергії.	70

<b>Лекція 6. Психологія ділового спілкування . . . . .</b>	<b>70</b>
6.1. Ефективна комунікація – основа успіху у діловому спілкуванні . . . . .	74
6.2. Інтерактивний рівень спілкування. . . . .	77
6.3. Перцептивний рівень спілкування. . . . .	83
<b>Лекція 7. Психологія управління конфліктами. . . . .</b>	<b>85</b>
7.1. Типологія конфліктів . . . . .	85
7.2. Врегулювання конфліктів: стратегія й тактика. . . . .	90
7.3. Тривала готовність до безконфліктного спілкування - особливий вид комунікативної компетентності. . . . .	92
<b>Лекція 8. Психологічні аспекти управлінських функцій. . . . .</b>	<b>95</b>
8.1. Психологічний зміст функцій управління. . . . .	95
8.2. Психо-соціологічні особливості стратегічної функції. . . . .	97
8.3. Виробничі функції. . . . .	103
<b>Лекція 9. Психологічні контексти інноваційної, комунікативної, мотиваційної діяльності менеджера. . . . .</b>	<b>107</b>
9.1. Управління нововведеннями (змінami) . . . . .	107
9.2. Психологічний контекст комунікації . . . . .	121
9.3. Психологічні засоби у системі мотивації та стимулювання праці. . . . .	123
<b>Рекомендовані джерела. . . . .</b>	<b>130</b>

# **Лекція 1**

## **ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КОНФЛІКТОЛОГІЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ**

### ***1.1. Психосоціальні тенденції сучасного розвитку організацій***

Будь-яка організація, щоб досягти поставленої мети, потребує управління, здатного забезпечити не лише її існування, а й розвиток. Основним показником високої організації управління є швидка реакція на зміну чинників зовнішнього середовища, наприклад, запитів споживачів, політики конкурентів, інтересів потенційних працівників. Сучасна філософія організації спрямовується на створення несутеречливого, позитивного образу організації у зовнішньому середовищі.

Організаційний розвиток компанії здійснюється також через подолання внутрішньо організаційних криз. Американський економіст Л. Грейнер запропонував модель організаційного розвитку через послідовність п'яти стадій розвитку:

#### ***1) заснована на творчості, закінчується кризою лідерства;***

Компанія з'являється в результаті підприємницьких зусиль бізнесменів і менеджерів і спочатку розвивається, як правило, завдяки реалізації творчого потенціалу її засновників. Першочергова увага приділяється розробці продуктів та їх маркетингу. Організаційна структура компанії найчастіше залишається неформалізованою. Однак по мірі зростання організації її засновники усе більше змушені контролювати і направляти її розвиток у специфічних для них напрямках, що вимагають нових спеціалізованих знань, якими вони поки ще не володіють. Звідси походить причина першої кризи — кризи лідерства. Постає головне питання: у якому напрямку слід розвивати організацію і хто здатний це зробити?

#### ***2) заснована на керівництві, закінчується кризою автономії;***

Якщо криза лідерства успішно подолана, настає період організаційного зростання. У його основі покладені чітко

спланована робота і професійний менеджмент. Втім настає час, коли бюрократична структура керування і концентрація більшості процесів прийняття рішень на її верхніх рівнях починають обмежувати творчість менеджерів середньої ланки. Сама система управління в компанії стає джерелом протиріч, розбіжностей у розумінні необхідної та достатньої свободи, а також рівнів управління.

**3) заснована на делегуванні повноважень і відповідальності, закінчується кризою контролю;**

Подолання кризи автономії вимагає структурної перебудови і децентралізації функцій, а також наступного делегування повноважень прийняття визначених рішень з верхніх рівнів на більш низькі. Це до певної міри збільшує потенціал розвитку компанії, але згодом служить причиною нової кризи — кризи контролю, коли менеджери вищої ланки починають усвідомлювати, що втрачають контроль над компанією в цілому. З цієї кризи компанія виходить, змінюючи систему координації функціонування своїх підрозділів.

**4) заснована на координації, закінчується кризою кордонів;**

У структурі компанії виділяються стратегічні підрозділи, що мають досить високий ступінь оперативної самостійності, і, разом з тим, чітку підпорядкованість центру у питанні використання стратегічних ресурсів: фінансових, технологічних, інформаційних тощо. Це додає нового імпульсу організаційному розвитку, але поступово виникають своєрідні кордони між штаб-квартирою і функціональними підрозділами компанії, що і породжують кризу кордонів. Актуальною стає висока майстерність вирішення міжособистісних конфліктів. Інтеграція команди в компанію може відбутися лише на основі спільності інтересів і цінностей, а не чіткої формальної структури.

**5) заснована на співробітництві.**

Структурна перебудова на даному етапі виявляється марною і безглуздою. Черговий стимул до розвитку компанії здатна забезпечити тільки команда односторонців. Однак ця стадія не є останньою. Вона є лише завершальною ланкою в логічному ланцюжку повного циклу розвитку компанії.

Вважається, що ця стадія цілком може завершитися психологічною кризою чи втратою довіри, коли усі утомлюються від роботи як єдиної команди.

Після подолання цієї кризи може розпочатися **шоста стадія** організаційного розвитку, заснована на дуальній структурі: з одного боку – традиційна структура для забезпечення виконання щоденних рутинних операцій, з іншого – рефлексивна структура (структура розвитку) для стимулювання розвитку нових перспективних видів діяльності.

Переважає більшість сучасних теоретиків менеджменту вважає, що у майбутньому меншою мірою будуть використовуватися традиційні управлінські процедури й менеджмент буде вибудовуватися на принципах співробітництва та залучення працівників до управління організацією. Психосоціологічний контекст процесу організаційного розвитку свідчить про те, що авторитарний стиль управління ставатиме дедалі не придатнішим.

У цілому менеджмент буде зосереджений переважно на управлінні людьми. Сучасні уявлення про розвиток персоналу пов'язані з розширенням практики делегування повноважень підлеглим. Людські ресурси розглядаються як найважливіше джерело добавленої вартості та багатоманітної виробничої діяльності. Саме тому менеджери повинні вміти не тільки ефективно використовувати набуті навички та здібності своїх підлеглих, але й допомагати їм розвивати нові на благо їх самих та організації у цілому.

Дослідники менеджменту дедалі більше схиляються до думки, що у ХХІ столітті відбудуться якісні зміни у змісті та формах управління. Кількість рівнів управління буде скорочуватися, переважно за рахунок ліквідації деяких посад і постійних переміщень на рівні середнього менеджменту. Більшість робіт виконуватиметься між функціональними командами, всередині організації будуть створюватися команди із спеціалістів різного профілю для виконання окремих проектів, розвиватимуться робочі взаємовідносини без поділу людей на начальників та підлеглих і навіть будить з'являтися «віртуальні команди», не пов'язані просторовими та часовими обмеженнями.

Таким чином, особливим чинником розвитку організації є поведінка людини, людські ресурси (HR – *human resource*). Створити найбільш ефективний інструмент управління процесом виробництва певного продукту чи послуги можна за рахунок змін характеру стосунків в організації. Сучасний розвиток організації орієнтується на:

- формування солідарності (усвідомленні та прийняті персоналом цінності виробничої діяльності, узгодженні активності співробітників, що надає впевненості у взаємодії, викликає необхідний резонанс у зовнішньому середовищі);
- створення універсальних орієнтирів у поведінці і діяльності персоналу (цінності і змісти можуть бути конкретизовані і застосовані до будь-яких практичних ситуацій, навіть тих, що не передбачені організаційними стандартами);
- поглиблене осмислення діяльності кожним співробітником чи організаційною субодиноцею (відділами і службами);
- формування несутеречливого, позитивного образу організації у зовнішньому середовищі.

## ***1.2. Методологічні засади психології управління***

Психологія управління розглядається як гуманітарна дисципліна, що сприяє досягненню суб'єктом успіху у справі, і, разом з тим, не перетворює його на об'єкт управління.

**• Психологія управління – міждисциплінарний науково-практичний напрямок, що розробляє психологічне забезпечення вирішення проблем організації в умовах ринкової системи господарювання**

*Об'єкт психології управління* – психічна реальність, що включає інтелектуальні, емоційні та вольові прояви свідомості людей, а також підсвідомі прояви їх психіки.

*Предмет психології управління* становлять психологічні явища організацій. Психологія управління вивчає традиційні соціально-психологічні явища (соціально-психологічний клімат,



спілкування та ін.), психологічні стосунки та поведінку людей в організації (згуртованість, лідерство), психологію праці (функціональні психічні стани), психологічні закономірності управлінської діяльності (особливості прийняття індивідуальних та групових рішень, проблеми мотивації).

Основним завданням психології управління є сприяння формуванню у менеджерів відповідних психологічних якостей як необхідних умов їх повсякденної діяльності, удосконалення психологічних механізмів ділового спілкування.

Конституювання особливого дослідницького поля психології управління відбулося в середині XX ст. як результат трансформації управлінської думки в напрямку інтеграції із соціогуманітарним знанням, носієм нових поглядів на людину та суспільство.

Інтегративний характер психології управління як науки пояснюється впливом на її розвиток теоретичного менеджменту, філософської антропології, соціальної філософії, соціологічних теорій, психології (соціальної, інженерної, економічної).

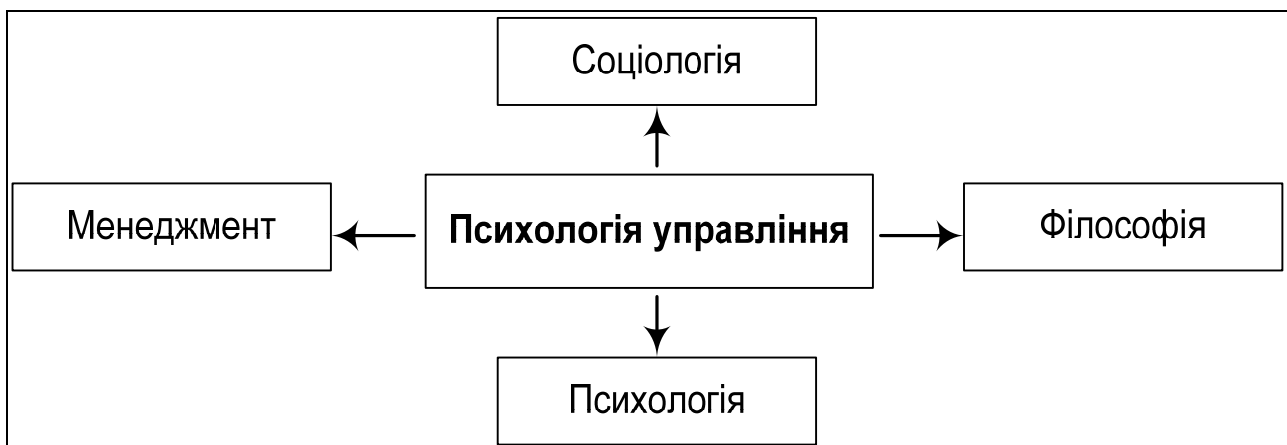


Рис. 1.1 – Міждисциплінарний характер психолого-управлінського знання

Психологія, виявляючи закономірності виникнення та функціонування психічного відображення індивідом об'єктивної реальності в процесі різних форм діяльності людини, посилила вплив на сучасний менеджмент новим поглядом на людину як суб'єкта виробничої діяльності.

Соціологія, ґрунтуючись на тезі, що успіх та розвиток корпорації залежить від суб'єктивного ставлення – клієнтів,

співробітників, інвесторів, ділових партнерів, а саме вони складають суспільство, вимагає включати у систему менеджменту соціальний аналіз структури організації та її склад (соціологія організації).

*Філософія* наголошує, що сенс існування успішних організацій, як правило, винесений за їх межі і має суттєву соціальну спрямованість. Організації, розвиваючи свою філософію, усвідомлюючи сенс своєї діяльності та їх цінність, мають утилітарні цілі, досягнення яких дозволяє отримати результати, що сприяють їх довгостроковому успіху. Філософія організації – це сукупність смислів та цінностей існування організації, що виражається в цінностях, котрі сприймаються та реалізуються персоналом, та норм, що регулюють діяльність організації на всіх рівнях.

*Менеджмент*, як науковий напрямок, розвивався протягом ХХ століття. Становлення менеджменту пов'язується з інтелектуальною революцією (з середини XVIII ст. в Англії) учасників виробничого процесу – робітників та управлінського персоналу: антагоністичні взаємовідносини замінюються на кооперацію та взаємодопомогу. Основи менеджменту, що закладалися в європейській і американській науці, передбачали обов'язкове включення «психічних чинників».

### ***1.3. Еволюція психолого-управлінської думки: теоретичний аналіз***

Так, школа «наукового управління» (автор – американський інженер, «батько менеджменту» **Ф. Тейлор**) розробила поняття «людський чинник», втім соціальна природа особистості не бралася до уваги. Пропонувався механістичний підхід до ролі людини в організації, робітник розглядався як елемент виробничого процесу, безпосередньо пов'язаний із засобами праці. Стверджувалося, що людина здатна краще працювати за умови її ефективного матеріального стимулювання та існування системи ретельного контролю.

Наукова організація праці передбачала також дослідження психологічних особливостей індивіда для того, щоб виявити

схильність до певної професії (Ф. Джілберт). Керівництво має відбирати працівників на посади, що відповідають їх вмінням, та навчати їх. Між керівником та працівником встановлюється співробітництво, щоб бути впевненим у тому, що робота буде виконана оптимальним чином і у відповідності з прийнятими науковими законами.

Також наукова організація праці відмовилася від традиційного для того часу принципу «розподілу прибутку» (наприкінці року за результатами праці). За Ф. Тейлором, необхідно стимулювати працівника кожного дня. Це означало по-перше, встановлення трудових норм (стандартів) через хронометраж, по-друге, відрядну оплату праці, по-третє, «платити людям за роботу, а не за їх присутність». Крім того, Ф. Тейлор чітко визначав обов'язок менеджера – брати на себе відповідальність за невдачі, і не перекладати їх на працівників.

Послідовник тейлоризму Г. Гантт запропонував стимулювати працю менеджерів та працівників через впровадження графічного інструментарію менеджменту (діаграми планування часу та управління роботами).

*Адміністративна школа менеджменту (А. Файоль)* першою звернула увагу на роль індивідуально-психічних особливостей менеджерів з точки зору їх впливу на успішність організації, більше того, стверджувалось, що всі працівники в тій чи іншій мірі повинні брати участь в адміністративному управлінні. Виконавчий рівень організації має бути пов'язаний з вищим керівництвом через менеджерів нижчої та середньої ланки (чим більше знань та влади, тим більше відповідальності).

А. Файоль сформулював принципи управління, що виражають норми організаційної поведінки людей, серед них – дисципліна, корпоративний дух, ініціатива, рівність, підпорядкування індивідуальних інтересів спільній меті. Принципи управління втілюють суб'єктивний досвід керівника, його філософію.

У цілому прихильники класичної школи наголошували на тому, що працівники мусять виконувати вузькоспеціалізовані види фізичної праці з обмеженою кількістю виробничих операцій. Впливи психологічних чинників на виробничий менеджмент досліджувалися в рамках так званих «біологізаторських» поглядів

на людину. Психологічна теорія (біхевіоризм) розглядала поведінку людини як систему реакцій організму на зовнішні та внутрішні подразники (стимул – реакція).

Тривалий час функції управління людськими ресурсами майже не відрізнялися від завдань інженера виробництва. Втім розвиток менеджменту потребував зміни акцентів в управлінні людиною від механістичного, біологізаторського до соціально-психологічного.

Новим етапом у розвитку психолого-управлінської думки стала *школа «людських взаємин»*, що сформувалася у 1940-х рр., та продемонструвала важливість неформальних стосунків в діяльності організацій. Г. Мюнстенберг, М. Фоллет, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Ф. Херцберг довели, що продуктивність праці, поряд з іншими чинниками, може регулюватися неформальними стосунками членів групи.

**Г. Мюнстенберг** у своїй праці «Психологія та промислова ефективність» доводив необхідність приділяти значну увагу у менеджменті не лише проблемам ефективного використання матеріалів та устаткування, а й душевному стану працівників. Такі проблеми, як утом, монотонність, прояв інтересу, винагорода та інші, пов'язані з психологічним станом працівника, вимагають спеціального наукового дослідження. Автор стверджував, що через вплив на потреби людей та їх задоволення можна досягти бажаних для бізнесу результатів. З цією метою необхідно використовувати тести для відбору працівників із урахуванням їх здібностей, сумісності роботи один з одним, а також психологічних засобів, що підвищують мотивацію та зменшують втому.

**М. Фоллет** запропонувала «нову» психологію, що використовує принцип групи (на відміну від «старої» психології, де індивіди думають, відчувають та діють незалежно один від одного). «Особистісне» Я може виявлятися лише через соціальне «Я». Лише у групі розкривається потенціал людини, лише в ній проявляється справжня природа людини. Основним принципом поведінки має бути інтеграція, сумісна діяльність керівника та працівників на досягнення спільної мети. У такому випадку лідерство доводиться не вмінням віддавати накази, а

умінням координувати, визначати цілі та реагувати на вимоги «закону-ситуації».

Отже, розвиток науки управління йшов у напрямку від досліджень трудових рухів та витрат часу, планування, організації та контролю до вивчення проблем соціальної поведінки людей (мотивації, комунікації, лідерства).

Особливо показовим став експеримент в «General electric» (1920-ті рр.). Компанія вирішила збільшити продаж електричних ламп, і з цією метою ініціювала дослідження залежності між продуктивністю праці та рівнем освітлення робочого місця. Результати досліджень були неочікуваними: на зростання продуктивності праці більший вплив мав не рівень освітлення на робочому місці, а психічний стан працівника, що пов'язаний із зовнішнім спостереженням за ним.

Продовження експерименту було спрямоване на вивчення інших чинників, що впливають на психологію людини: скорочення робочого часу, перерви на відпочинок, зменшення втоми, зростання зарплати. У результаті експериментів продуктивність праці збільшилася з 35 до 50%. З'ясувалося, що зменшення втоми не є чинником збільшення випуску продукції; оплата праці в малій групі є значним чинником зростання виробництва; на стан працівників істотний вплив мають умови праці; тактовне ставлення до них.

Продовжив експерименти **Е. Мейо**, який запропонував новий підхід до інтерв'ю співробітників: формальні питання, що вимагали однозначної відповіді «так» чи «ні», замінені на ті, що мали характер розмови, а не директиви; змінювалася і роль дослідника, який брав інтерв'ю. Атмосфера довіри, готовності щиро слухати створювала умови для «випускання пари» (вираження незадоволення) працівниками, висловлювання своїх претензій. Аналіз такого інтерв'ю дозволяв керівництву компанії розробляти заходи щодо підвищення ефективності її роботи. До того ж частина з них стосувалася технічного або організаційного удосконалення роботи, безвідносно до персоналій, частина – вирішення персональних проблем, що безпосередньо впливають на продуктивність праці, частина – необхідності розуміння персональних проблем, природа яких пов'язана з соціальним та фізичним станом, тобто ті, що опосередковано впливають на

результати виробництва. Результатом таких заходів, оснований на довірі, стало покращення морального стану працівників і, відповідно, підвищення продуктивності праці.

Е. Мейо експериментально довів, що при умілому використанні таких психологічних чинників, як колір стін у виробничих цехах, їх освітлення, музичний супровід трудового процесу тощо, можна підвищити продуктивність навіть за умови тимчасового зниження рівня заробітної плати.

Таким чином, прийшло розуміння того, що досягти успіху організація може завдяки об'єднанню технічної та соціальної складової організації. Організації стали розглядатися як відкриті соціотехнічні системи. Соціальні системи мають особливу природу. Соціальні потреби відображають колективну природу людей, стремління спілкуватися, взаємодіяти, розвивати міжособистісні стосунки у групі.

**Р. Блейк, Дж. Моутон, Р. Лайкерт,** автори концепції організаційної поведінки, виходять з передумови, що поведінка людей в організації і поза нею – явища, що суттєво відрізняються. Елементи людської поведінки – мотиви, ролі, цінності, установки, цілі, потреби тощо – поза організацією вибудовуються у іншу конфігурацію, ніж в організації. До такої зміни змушує їх вплив тих чинників, яких немає (або дія їх не стільки є значимою) поза організацією, а саме закони сумісної (кооперативної) трудової діяльності, умови жорсткої системи влади, організаційний клімат. На перетині подібних силових ліній виникають нові соціальні явища – статус, престиж, груповий тиск, лідерство тощо. Тому нові управлінські методи спрямовувалися на розуміння організаційних зв'язків на виробництві (соціометрія, опитування), виявлення соціальних потреб працівників та розробку рекомендацій щодо оптимізації морального клімату в колективі.

Сьогодні психологізація менеджменту отримала широке визнання, школа людських взаємин активно витісняє концепцію тейлоризму. Основні її положення:

- психологічні чинники, як і матеріальні, впливають на трудову активність;
- у формуванні економічно важливих психологічних чинників значне місце посідають не лише раціональні та емоційні, свідомі

чинники, а й підсвідомі, ірраціональні, глибинні пласти людської психіки;

- настрої, думки, почуття, ірраціональні тяжіння є не тільки продуктом їх власної, індивідуальної психіки, а й результатом впливу на них психіки групової, колективної, результатом морально-психологічного клімату робочої групи. А це означає, що професійною вимогою до менеджера є не лише вміння впливати на індивідуальну психіку працівника, а й на морально-психологічний клімат групи.

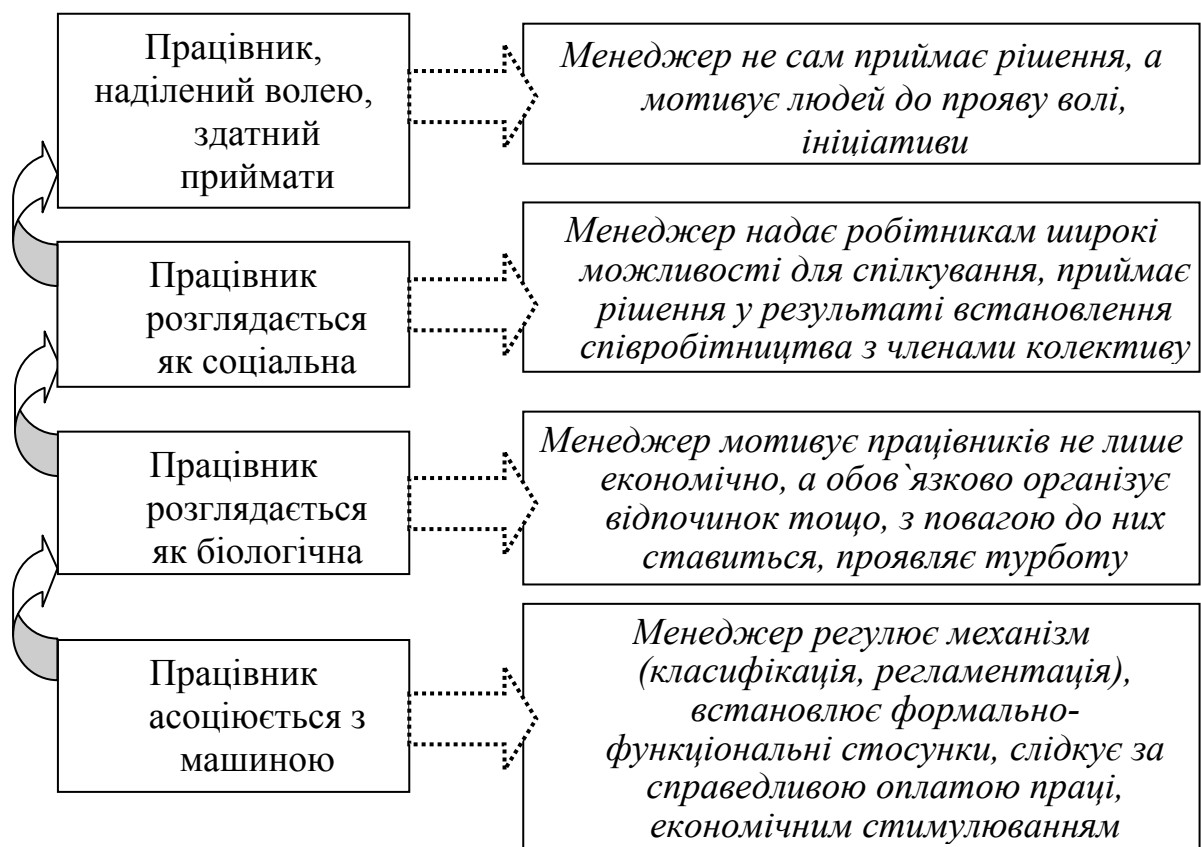


Рис. 1.2 – Людський чинник і модель організаційного менеджменту

У другій половині XX ст. теорія людських відносин поширюється в економічно розвинутих країнах, формуються національні особливості її застосування на Заході (США, Західна Європа) і Сході (Японія).

Японський варіант використання теорії людських взаємин пов'язаний із колективістським методом: формуванням у працівників почуття «єдиної сім'ї», нерозривного зв'язку з трудовим колективом. Це почуття підкріплюється, наприклад,

виданням заводських газет, проведенням спільних свят, спортивних змагань, «сімейних днів», коли на робоче місце запрошуються члени родини. Цей досвід докладно описаний у книзі президента фірми «Sony» **А. Моріта** «Зроблено в Японії».

У ділових відносинах японці неформальним зв'язкам приділяють не меншого значення, ніж офіційним і прагнуть установити особисті взаємини, створити атмосферу співробітництва. Японська ділова культура намагається дотримуватися принципу рівного статусу представників договірних сторін, піклується про те, щоб не було нанесено втрати самолюбству кожного працівника. Тому перш ніж давати згоду на співробітництво, у японських фірмах воліють погодити питання попередньо з усіма майбутніми учасниками роботи, щоб вони були морально підготовлені до цієї роботи заздалегідь, і не виникало проблем на стадії реалізації проекту.

*Американський* варіант розробляє індивідуалістичний метод використання тієї ж теорії: особлива увага приділяється налагодженню індивідуальних, особистісних стосунків керівника й підлеглого.

Першочергове значення приділяється налагодженню людських відносин між працівниками і молодшими адміністраторами, майстрами, бригадирами, як ключовими фігурами, що забезпечують морально-психологічний клімат у колективі. Майстрам рекомендують щотижня розмовляти з кожним працівником, розпитувати про домашні справи. Цей досвід докладно описує у своїй книзі «Кар'єра менеджера» керівник найбільшої американської автомобільної компанії «Крайслер» **Лі Якокка**.

В усіх економічно розвинутих країнах як на Заході, так і на Сході в практиці господарювання стало приділятися багато уваги навіть таким аспектам, як форма спілкування між керівником і підлеглими, що має сприяти не роз'єднанню, а об'єднанню працівників і підприємців. Так, наприклад, рекомендуються слова «буржуазія», «робітничий клас» замінити більш нейтральними, наприклад, «адміністрація», «наймані працівники» тощо. Всебічне, добре продумане урахування людського чинника дозволило *теорії людських відносин* посісти провідні позиції в системі сучасного менеджменту.



## Лекція 2

# ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕОРІЇ ОСОБИСТОСТІ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### **2.1. Психоаналіз З. Фройда, К. Юнга: вплив психологічних чинників на управлінську діяльність**

Перша психологічна теорія особистості – *психоаналізу* – належить **З. Фройд**<sup>1</sup>. Тривалий час психічні явища розглядалися як прояв ірраціонального і вважалися наслідком потойбічних сил. З. Фройд довів, що психічні прояви обумовлені певними правилами та причинно-наслідковими структурами. У психоаналізі психічна структура особистості складається з трьох сфер – свідомого, підсвідомого та несвідомого («Воно»). Свідоме представлено двома системами – «Над-Я» та «Я». «Воно» може одночасно взаємодіяти із двома системами, однак його самостійне проникнення у свідомість виключається. Між трьома системами існують зони конфліктів, що здатні дестабілізувати особистість, якщо «Я» буде не здатним відновити між системами рівновагу. З. Фройд пов'язує «Над-Я» з особливим психічним процесом – ідентифікацією (ототожненням): наприклад, дитини з батьком у період переживання комплексу Едіпа, з авторитетним лідером, з об'єктом любові тощо – у дорослому житті.

В управлінському процесі психічний феномен «Над-Я» здійснює моральний контроль за поведінкою ділових партнерів та формує стандарти поведінки. З. Фройд описав три функції «Над-Я»: совість, самоспоглядання та формування ідеалів. Часто у психічній структурі особистості відбувається зіткнення моральних та прагматичних (вигідних для справи) суджень. Діловий партнер, змушений вибирати, і може відмовитися від економічно вигідної умови, якщо при цьому порушуються норми моралі. Тому бажано в діловому спілкуванні віддати перевагу правилу «честь вище за прибуток». У цілому фройдівська концепція «Над-Я» ще раз

---

<sup>1</sup> **Психоаналіз** – теоретична концепція, створена З. Фройдом, пізніше розвинута і модифікована його послідовниками: пояснює структуру, функціонування і розвиток особистості дією несвідомих мотиваційних механізмів, які знаходяться в постійному конфлікті; також метод діагнозу і терапії психологічних розладів, полягає у відкритті та інтерпретації несвідомих емоційних конфліктів пацієнта.

підтверджує тісний взаємозв'язок етичних і соціально-психологічних аспектів ділового спілкування.

Слід враховувати також процеси, що відбуваються у сфері підсвідомого. В управлінській діяльності вони, по-перше, сприяють психічній орієнтації особи у певній ситуації, визначаючи просторово-часові межі спілкування та реальні умови комунікації, по-друге, впливають на діалогову інформаційну фазу спілкування партнерів. Наприклад, включаються механізми перцептивної фільтрації, що забезпечують реєстрацію та короткочасне запам'ятовування тієї інформації, що є найсуттєвішою для ділових партнерів.

Несвідоме може проявлятися у ситуаціях ділового спілкування у вигляді психічної диференціації партнерів за ознакою статі. Спрацьовують механізми психологічного захисту, а також ефект ореола, ідентифікації та стереотипізації. З. Фройд вважав, що особистість черпає психічну енергію із несвідомого. Основний фон несвідомого складають сексуальні потяги.

З. Фройд розглядав у взаємозв'язку аспекти душевного та соціального життя особистості. Автор теорії психоаналізу стверджував, що взаємини людей зрілого віку складаються під значним впливом досвіду ранніх дитячих років. Саме перші взаємини, що виникають у сім'ї, є визначальними, а усі більш пізні стосунки з людьми залежать від того, яким чином склалися і утверджувалися ці перші стосунки. Основними моделями є наступні: дитя – мати, дитя – батько, дитя – брат, дитя – сестра і вони є прототипами, відповідно до яких можна оцінювати всі наступні взаємини з людьми. Більш пізні стосунки – до якоїсь міри, є коротким повторенням тих рушійних сил, емоційних станів напруги та задоволення, що були характерними для стосунків у родині.

Висновки З. Фрейда щодо обумовленості поведінки людини її досвідом родинних стосунків у дитинстві підтверджуються сучасними психологічними експериментами та дослідженнями. Наприклад, у сучасному менеджменті розглядається проблема низького рівня залучення жінок в управлінські системи вищого рівня. Американські дослідники М. Хеннінг та А. Жарден провели інтерв'ювання 25 успішних жінок-керівниць, яким вдалося досягти посади віце-президентів крупних фірм. Дослідників

цікавило питання: чому ці жінки змогли зробити кар'єру? Результати дослідження довели вплив психологічних чинників, на яких наголошував З. Фройд.

- 3 25 опитуваних бізнес-леді 20 були єдиною або старшою дитиною у сім'ї; 5 – зайняли позицію першонародженої дитини у ранньому дитинстві в результаті обставин (розлучення, смерть старших братів або сестер). У сім'ях було особливе ставлення до цих дітей, а відчуття цього глибоко закріплюється у свідомості дитини. 25 жінок згадали про те, що мали щасливе дитинство і що батьки для них відігравали особливе значення.

- Усі 25 опитуваних народилися у сім'ях середнього класу та орієнтований на досягнення успіху, чоловіки займали провідні посади у компаніях, більшість жінок – домогосподарки, втім їх освітній рівень був не меншим, ніж у чоловіків;

- Усі 25 опитуваних мали добрі стосунки з батьком, разом з ним приймали участь у незвично широкій традиційно чоловічій сфері діяльності.

- Батько і донька розділяли інтереси, які традиційно більш властиві батькові і сину: фізичні навантаження, спортивні змагання, агресивні стремління до успіху, готовність до конкуренції та тверда установка на перемогу.

- Усі жінки рано навчилися у свого батька раціонально оцінювати міру ризику, тобто свідомо оцінювати свої шанси на успіх чи програш. Цим опитані жінки суттєво відрізнялися від більшості жінок, для яких ризик означає втрати, і тому вони намагаються уникати їх.

- Усі 25 жінок під час шкільного навчання були найкращими ученицями та «вожаками».

На відміну від З. Фрейда, **К. Юнг** розглядає свідомість за межами несвідомих психічних процесів. Водночас несвідоме індивіда включає не лише особистісні переживання, а й матеріал, що належить колективному несвідомому всього людства.

К. Юнг виділяє: інтегративний центр психічної структури особистості «Самість» (об'єднує всі взаємозв'язки психічної структури), «Я» (частина психіки, до якої стікає весь потік переживань), «Персона» (адаптація до зовнішнього світу), «Тінь» (особистісне несвідоме), «Аніма» та «Анімус» (колективне несвідоме, архетипи, першообрази жінки та чоловіка). Автор також показав два варіанти спрямованості психічної енергії особистості:

екстравертність та інтравертність, що характеризують реакцію психіки особи і тим самим визначають не лише образ дії та вид суб'єктивного досвіду, а й характер несвідомої компенсації.

В управлінській діяльності екстраверт поводить себе активно, його вольовий імпульс спрямований на партнера, інтроверт, навпаки намагається відмежуватися від партнера, і у своїх рішеннях і вчинках орієнтується на власні відчуття, рефлексію.

Крім того, К. Юнг доповнив типологію особистостей наступними типами: рефлексуючий, емоційний, чуттєвий та інтуїтивний. Кожен з цих типів орієнтований на відповідні психічні функції. *Рефлексуючий* – схильний до аналізу інформації, вимогливий до своїх ділових партнерів, намагається приховувати свої емоції. *Емоційний* тип особистості, навпаки, здатен впливати на партнера своїми емоціями і сам легко потрапляє під такий вплив, схильний до компромісу. *Чуттєвий* тип швидко орієнтується у діловій ситуації, впевнений у своїх силах, не схильний заключати договори, що не обіцяють практичних результатів. *Інтуїтивний* тип довго розмірковує при прийнятті рішень, часто сумнівається, проявляє хвилювання щодо реалізації ділових угод.

В управлінській діяльності слід враховувати індивідуальні особливості психіки, що обумовлені як генетичними, так і соціокультурними впливами. Зміна емоційних переживань, афективних реакцій, різноманітних інстинктів, мотивацій та установок у різній мірі дозволяють психіці особистості адаптуватися до життєвих ситуацій. Так, особистості з активною та динамічною психікою схильні слідкувати за своїми діями та діями інших, у випадку невдачі вони беруть відповідальність за ситуацію на себе. Особистості з пасивною психікою схильні звинувачувати у невдачі різні зовнішні обставини або ділових партнерів. Різні модифікації соціальної поведінки ділових партнерів свідчать про наявність суттєвих відмінностей у їх психічній структурі.

## **2.2. Індивідуальна психологія** **(А.Адлер, Дж. Келлі, К. Хорні)**

В індивідуальній психології **А. Адлера** особистість розглядається як частина соціальної системи, що нерозривно пов'язана з іншими. А. Адлер вважав, що не уроджені потяги та наслідуванні архетипи, а почуття спільності з іншими людьми, спонукає людину до соціальних контактів, визначає її поведінку. На відміну від З.Фройда, який описував загальні стереотипи поведінки, А. Адлер підкреслював унікальність кожної особистості.

Основними принципами його теорії є наступні:

- цілісність (холізм). Системи часто мають характеристики, відмінні від характеристик їх частин, і тому кожна особистість наділена стремлінням до покращення організації, до цілісності;
- єдність індивідуального стилю життя (*когнітивна організація*). Життєвий стиль – унікальний спосіб досягнення власних цілей;
- соціальний інтерес або почуття спільності. Під соціальним інтересом розуміється почуття солідарності, зв'язку людини з людиною, розширене розуміння почуття товарищескості у людському суспільстві. Почуття спільності стосується участі особи у справах інших, заради «інтересу до інтересу» інших, а не досягнення власних інтересів;
- значення цілеорієнтованої поведінки. Людина має удосконалювати свої здібності та можливості. «Жити – означає розвиватися», – стверджував А. Адлер.

Ядром адлерівської моделі людської природи є творчість – здатність формулювати (свідомо чи несвідомо) цілі та способи їх досягнення. Людина – не інертний об'єкт, який пасивно сприймає всі зовнішні впливи, вона активно шукає одні враження та заперечує інші. Людина вибірково систематизує та осмислює досвід, виробляє індивідуальну схему аперцепції і формує чітку модель ставлення до світу. Вона досягає найвищого розвитку у створенні життєвого плану, що організує життя людини у послідовний життєвий стиль. За А. Адлером, життя в основі своїй є рухом до все більш успішної адаптації у навколишньому світі, більшого співробітництва та альтруїзму.

Формування життєвої цілі, життєвого стилю та схеми аперцепції є творчим актом. Аперцепція – психологічний термін,

що відноситься до сприйняття, включає суб'єктивну інтерпретацію того, що ми отримуємо шляхом почуттів. «Ми знаходимо те, що планували знайти». Саме власна концепція світу визначає поведінку людини. Якщо хтось вірить, що клубок ниток у темному куті – змія, то його страх може бути таким же сильним, як би змія там справді була. А. Адлер нагадує, що наші почуття отримують не реальні факти, а лише суб'єктивний їх образ, відображення зовнішнього світу. Схема аперцепції має здатність до самопосилення. Наприклад, якщо ми боїмося, ми схильні бачити загрозу у оточуючому світі, і тим самим посилюємо нашу віру в те, що навколишній світ загрожує нам. Робота А. Адлера над схемою перцепції стала важливою передумовою для когнітивної психології.

В управлінській діяльності слід враховувати, що індивідуальний стиль поведінки може бути як конструктивним (самоствердження у діяльності для інших, кооперація з ними), так і деструктивним (припинення та експлуатація інших людей). Крім того, важливим аспектом соціального інтересу, що сформулював А. Адлер, є здатність до співробітництва. «Особистості, які справді уміють вирішувати життєві проблеми, є лише ті, хто у своїх устремліннях виказують тенденцію збагачення останніх, ті, хто рухається уперед на шляху, що приносить користь і іншим», - наголошував А. Адлер. В управлінській діяльності на міжособистісному рівні слід розвивати почуття включення у більше соціальне ціле у якості невід'ємної частини.

**Дж. Келлі**, засновник когнітивного напрямку в психології, наголошував на важливості інтелектуального осмислення власного досвіду. Всі люди є вченими, вони формують теорії та гіпотези щодо власної особистості та інших людей, і як учені-професіонали міцно «чіпляються» за улюблену теорію, незважаючи навіть на велику кількість свідчень, що вказують на її неспроможність. Дж. Келлі розробив метод «терапії фіксованої ролі» (пропонується на основі відповідних прийомів дивитися на світ очима іншої людини і поводитися відповідним чином). Пропонується розвивати критичне мислення, здатність до вироблення конкурентних гіпотез. Як тільки особистість зможе емоції узяти під контроль, то зможе мислити критично, виходячи за рамки своїх схем. Якщо буде виявлятися такий тип критичного

мислення, як відкритість (гнучкість), то можна сподіватися, що особа, зможе активно вибирати, прийняти їй чи відкинути альтернативні гіпотези, якщо виявиться, що їхні первинні реакції були неточними.

Глибинна психологія **К. Хорні** звернена до проблем розвитку особистості не з точки зору уроджених сексуальних та агресивних тяжінь, а з несвідомих почуттям тривоги, пов'язаним з розвитком образу «Я», уявлень про себе. Існує декілька образів «Я»: реальне «Я», ідеальне «Я» та «Я» в очах інших. Три образи не повинні мати значні розбіжності – це запорука нормального розвитку особистості.

К. Хорні першою описала здатності здорової особистості і її відмінності від невротичної. Вона вважала, що запорукою психічного здоров'я є здібності людини встановлювати щирі стосунки з іншими. Бо саме у відвертому спілкуванні (без нагромадження психологічних захистів) ми навчаємося реалістично оцінювати себе та вирішувати свої проблеми. Дуже важливо також розвивати у собі почуття відповідальності – уміння особисто приймати рішення та діяти відповідно своїм переконанням, а також відповідну поведінку: здатність сприймати нове, готовність до змін, здатність до глибоких почуттів та переживань. Ще одна необхідна якість – довіра до себе, відкритість та чесність (у першу чергу перед собою). Для цього треба знати і добре розуміти себе, мати власну систему цінностей, а також поважати чужі цінності та інтереси.

### **2.3. Трансперсональна психологія**

**(А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд)**

Трансперсональна психологія **А. Маслоу** запропонувала логіку мотивів поведінки людини. Мотивація лежить в основі поведінки людей і є наслідком постійного взаємовпливу комплексу свідомих і несвідомих чуттєвих, інтелектуальних, культурних і фізіологічних потреб. Особистість, за А. Маслоу, є свідомим та розумним творінням без домінуючих підсвідомих потреб. Основу поведінки особистості складають усвідомлені мотиви, найвище місце серед

них посідає потреба у самоактуалізації, втіленні здібностей і потенцій.

Самоактуалізовані особистості зазвичай мають «справу всього життя». Вони працюють наполегливо, на максимумі, бо сам процес приносить їм задоволення. Вони володіють здатністю до зосередження на чомусь, тому іноді можуть здаватися розсіяними диваками. Їм властиві самодисципліна та почуття обов'язку. Вони не бояться ставити перед собою великі завдання: створити грандіозний проект, стати кращим фахівцем у своїй галузі тощо.

Здатність до творчості і натхнення – одна з основних характеристик цього типу людей. Їх приваблює все нове, невідоме та таємне. Вони не втрачають здатності дивуватися та радіти життю, люблять зміни. Їм властиві імпровізація, безпосередність, природність, веселість, цьому іноді вони поводять себе зовсім «несолідно». Вони можуть дозволити собі бути смішними, але не люблять грубого гумору та жартів, що принижують інших людей.

Самоактуалізовані люди емоційні: відкрито проявляють радість, любов та ніжність, коли дійсно переживають їх, і не приховують гніву, стикаючись з несправедливістю. Їх стосунки з друзями завжди вибудовуються на основі рівності та взаємоповаги. Такі люди здатні на справжні почуття, при цьому скоріш схильні дарити любов, ніж вимагати її по відношенню до себе. Втім можуть і довго залишатися самотніми, вони навіть люблять усамітнення. І їм ніколи не буває нудно, оскільки у них багатий внутрішній світ і вони самодостатні.

Самоактуалізовані особистості глибше, ніж інші, розуміють людей, і тому звертають увагу на чесноти інших і прощають їх недоліки та слабкості. Цікаво і те, що людина, яка йде по шляху самореалізації, з роками стає не лише більш гармонійною внутрішньо, а й більш гарною зовнішньо.

Самоактуалізовані особистості відчують більше радості та щасливих моментів. Вони цінують кожную мить, бачать у світі більше краси, здатні отримувати від життя задоволення у всіх його проявах. Разом з тим, їм властиве почуття вселенського смутку про недосконалість, несправедливість реального життя та вчинків оточуючих. Вони бачать життя у всій її можливій гармонії, і тому більш чуттєві до будь-яких невідповідностей цього ідеалу.



У цілому чим глибше людина реалізує свою самотню індивідуальність, тим більше вона наближується до єдності з вічними загальнолюдськими цінностями. Для неї істина, добро, любов, краса, справедливість, досконалість, духовність, злиття з світом стають не просто красивими, а й далекими від життя словами древніх мудреців, а й реально існуючими цінностями, що визначають життєвий вибір.

А. Маслоу також розглядає *синергію* людини. Термін визначає міру міжперсонального співробітництва та гармонії у суспільстві; а також використовується для позначення особливої суспільної дії, що виробляється окремими елементами, коли кінцевий результат перевищує результат, що може дати роздільна робота цих елементів. В умовах низької соціальної синергії успіх одного члена групи призводить до втрат і невдач іншого. Як прикладом розглядається суспільство мисливців. Якщо кожен мисливець розподіляє здобич лише серед найближчих родичів, то мисливство стає конкурентним. Мисливці, які підвищують свою майстерність, можуть приховувати свої успіхи від інших. Як тільки зростає здобич одного мисливця, то зразу ж стає меншою здобич у інших мисливців і менше їжі отримують їх сім'ї.

При високому рівні соціальної синергії кооперація (співробітництво) використовується максимально, «здобич» ділиться між усіма і кожен «мисливець» виграє від успіху інших. Також при високому рівні соціальної синергії система культурної довіри посилює співробітництво і позитивні стосунки та допомагає звести до мінімуму конфлікти.

А. Маслоу також розглядає синергію окремої особи. Ідентифікація себе з іншими сприяє виявленню високої індивідуальної синергії. Якщо успіх іншого приносить індивіду глибоке задоволення, то у відповідь йому легко і щедро пропонується допомога. У деякій мірі у таких випадках поєднуються і егоїстичні, і альтруїстичні мотиви. У допомозі іншому індивід шукає особисте задоволення. Можна також віднести до поняття синергії поєднання думки та дії у особистості. Коли індивід примушує себе почати діяти, це свідчить про якийсь конфлікт мотивів.

Видатний американський психолог, представник гуманістичного напрямку в психології А. Маслоу створив

ієрархічну теорію потреб (графічне зображення потреб відповідно до цієї теорії – «піраміда Маслоу»), відповідно до якої дії людини визначаються його прагненням до задоволення тієї чи іншої потреби. Самі ж потреби можна уявити як рівні піраміди: нижчий рівень – фізіологічні потреби, наступний – потреби в безпеці, ще вище – соціальні, потреби в повазі, у досягненнях, найвищий рівень – потреби в самореалізації, самоактуалізації. От людина і прагне послідовно задовольняти свої потреби, починаючи з фізіологічних і рухаючись в житті «усе вище і вище».

Почуття незадоволеної потреби «штовхає зсередини», є спонуканням, одним з мотивів до тих чи інших дій, діяльності, учинків, поводженню. Ця теорія широко відома сучасним менеджерам і використовується як для пояснення причин того чи іншого поводження працівників, так і для стимулювання «потрібної» поведінки.

Багато представників менеджменту вважали цю піраміду потреб універсальною моделлю потреб людини. Правда, сам автор визнавав «нежорсткий характер піраміди потреб» і наявність багатьох виключень. Зараз теорія А. Маслоу (сформульована у 1943 р.) критикується з позиції визнання об'єктивності розходжень як національних, так і індивідуальних.



Рис. 2.1 – Класифікації потреб особистості (теорія А. Маслоу)

Ієрархічна теорія потреб А. Маслоу широко використовується в сучасному менеджменті, як для розробки системи мотивації

персоналу, так і у маркетингових стратегіях. Наприклад, досліджуючи поведінку споживачів, застосовується мотиваційно-психологічний підхід, бо справжні причини споживацького попиту часто мають несвідомий характер.

Разом з тим, багато фахівців вважають цю ієрархію потреб відображенням американського способу життя: керівники з південно-західних європейських країн, що розвиваються і найбільше прагнуть задовольнити соціальні потреби (тобто для них «піраміда потреб», по суті, завершується на третьому-четвертому рівні), що, до речі, говорить про важливість використання при роботі з ними таких видів винагороди, як підвищення статусу, соціальної поваги, визнання заслуг.

Послідовники А. Маслоу намагалися систематизувати та описати потреби особистості, що максимально впливають на ставлення до праці. **Ф. Герцберг** розділив усі фактори, що впливають на потреби працівників на дві групи: «гігієни» та «мотивації». У першу групу були включені умови роботи: зарплата, взаємини у колективі, якість вентиляції, колір стін, все те, що створює прийнятні умови праці. Друга група факторів відображають зміст роботи, міру відповідальності, ступінь напруженості робочого ритму тощо. Гігієнічні фактори не впливають на сумлінність праці, лише на рівень задоволеністю нею.

**Д. Мак-Клеlland** виділив три основні потреби: в успіху, причетності і владі. Особистість з перевагою потреби в успіху має потребу в постійному визнанні її заслуг. Працівники з перевагою потреби у владі схильні до ситуацій, що вимагають індивідуальних зусиль та оцінки особистого внеску.

Встановлено, що у людини приблизно п'ятнадцяти загальних потреб, у тому числі у:

- *безпеці* (бажання мати надійну, стабільну роботу та соціальні гарантії, бути захищеним від фізичної агресії),
- *співпричетності* (необхідності бути повноправним членом організації, працювати із доброзичливими людьми, ухилятися від міжособистісних конфліктів),
- *повазі* – людина має відчувати увагу з боку колег, мати високий статус та авторитет, отримувати підтвердження своєї неординарності та значущості (наприклад, працівника надихає те,

що його залучають до виконання складних завдань, якщо його запрошують на закриті засідання керівників тощо),

- *незалежності та самостійності* (бажання відчувати відповідальність за себе та підлеглих, працювати без жорсткої регламентації, опіки та контролю),

- *владі* (займати керівні посади, контролювати людей та їх діяльність, отримувати перемогу над опонентом тощо).

Знання особливостей **людської** мотивації дозволяє вибрати правильні методи стимулювання. Завдання керівника полягає також у визначенні рівня та характеру незадоволених потреб у кожного підлеглого та виборі адекватних способів впливу.

За останні роки ХХ ст. більш значимими стали наступні підходи до осмислення людської природи:

- **рух за розвиток людського потенціалу** (пропонує семінари, що включають різні види групової психотерапії, фізичних вправ, медитації та духовних практик. Такі семінари також пропонують навчання навичкам комунікації, планування часу, контролювання якісних показників та зняття стресу);

- **східні теорії особистості** пропонують моделі особистості, що розроблені у психо-духовних вченнях: йога, дзен-будизм, суфізм. Вони відображають розширення традиційних принципів теорії особистості, роблять акцент на екзистенційних та трансперсональних рівнях психології. Східні теорії особистості включають вагомні концепції та ефективні методики особистісного й духовного зростання.

Таким чином, кожна теорія особистості, що пропонує виділяти різні аспекти людської діяльності, в цілому розширює загальне знання про поведінку людини, тенденції до психологічного розвитку.

### Лекція 3

## ПСИХІЧНЕ ЗДОРОВ'Я В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

### **3.1. Психічне здоров'я як чинник ефективної діяльності**

У цілому психічне здоров'я є обов'язковою умовою для ефективної діяльності, оскільки містить можливості для створення й підтримки гармонійної соціальної мережі ділових контактів, продуктивної індивідуальної діяльності. Разом з тим під впливом комплексу чинників, пов'язаних з характером та умовами професійної діяльності, в організмі людини можуть виникнути такі психофізіологічні стани, як нервово-емоційна напруженість, втома і т. ін. Все це вимагає особливої уваги до функціонального стану суб'єктів менеджменту, встановленню та підтримці їх працездатності на належному рівні. Особливий смисл для менеджера має рекомендація *не займатися професійними справами, якщо це шкодить здоров'ю (власному та інших)*.

Американський психолог Г. Олпорт поставив питання: *чим відрізняється здорова особистість від будь якої аномалії?* Серед названих ним ознак – зацікавленість навколишнім світом та активна життєва позиція, здатність бачити події такими, які вони є, без викривлення, гнучкість та об'єктивність мислення без комплексів та нав'язливих ідей. Суттєвими також є схильність до самопізнання, постійний розвиток та удосконалення своєї індивідуальності, усвідомлення мотивів поведінки, а також наявність власної життєвої філософії та переконань, схильність до встановлення теплих душевних контактів з людьми, почуття гумору, і, нарешті, любов до усього живого<sup>2</sup>.

З другої половини ХХ ст. психічне здоров'я оцінюється не через відсутність певних ознак (не хвороба), а за наявністю характеристик, якими наділена психічно здорова особистість. До

---

<sup>2</sup> **Авторитарна особистість** (лат. *auctoritas* – влада, вплив) – поняття і концепція Е. Фромма, що фіксують і пояснюють існування особливого типу особистості, яка є основою тоталітарних режимів. За Е.Фроммом, для авторитарної особистості характерні: нестерпність свободи; жадання самоствердження і влади; агресивність; орієнтація на авторитет лідера, власної суспільної групи і держави; стереотипність мислення; конформізм; ненависть до інтелігенції і людей з інших етнічних груп та ін.

того ж еталоном стає не середньостатистична особа, а найбільш яскраві постаті в історії культури, які проявили свою індивідуальність та гармонійно поєднували свої найкращі людські риси. Отже, психічне здоров'я передбачає гармонійний розвиток особистості, саморозкриття її гуманістичного потенціалу.

Детальний портрет психічно здорової особистості склав А. Маслоу, перерахувавши якості, якими наділені самоактуалізовані люди. Вони багато знають про свій внутрішній світ, не бояться його, впевнені і поважають себе та інших, позбавлені гордовитості, дружелюбні. Такі люди дозволяють собі «висовуватися» і не залежать від того, що про них думають інші. Їм не потрібна чиясь підтримка, їм достатньо самоповаги та внутрішньої впевненості у власній правоті. Їм не потрібні слава, популярність, влада, визнання – ці форми самоствердження тих, хто недостатньо впевнений у собі. Вони не намагаються скласти про себе враження, сподобатися – для них важливішим є залишатися власне собою.

Психічно здоровою вважається людина, яка емоційно врівноважена, здатна до самокерування, що забезпечується цілеспрямованістю, волею, енергійністю, адекватною самооцінкою. Нарешті, можна говорити про прояв таких властивостей, як оптимізм, зосередженість, урівноваженість, моральність, впевненість у собі, відповідальність, обов'язковість, незалежність, доброзичливість, самоповага й т. ін.

Особливі умови праці менеджера вимагають високих стандартів до стану його фізіологічних функцій та психічних характеристик. До психологічних наслідків активної професійної діяльності спеціалісти відносять зростаючу нервово-психічну напруженість, що призводить до суттєвого зниження працездатності, погіршенню здоров'я, збільшенню вірогідності прийняття помилкових рішень, провокацією конфліктних ситуацій.

А. Маслоу:

«Жити на більш високому рівні потреб означає більш продуктивне життя»

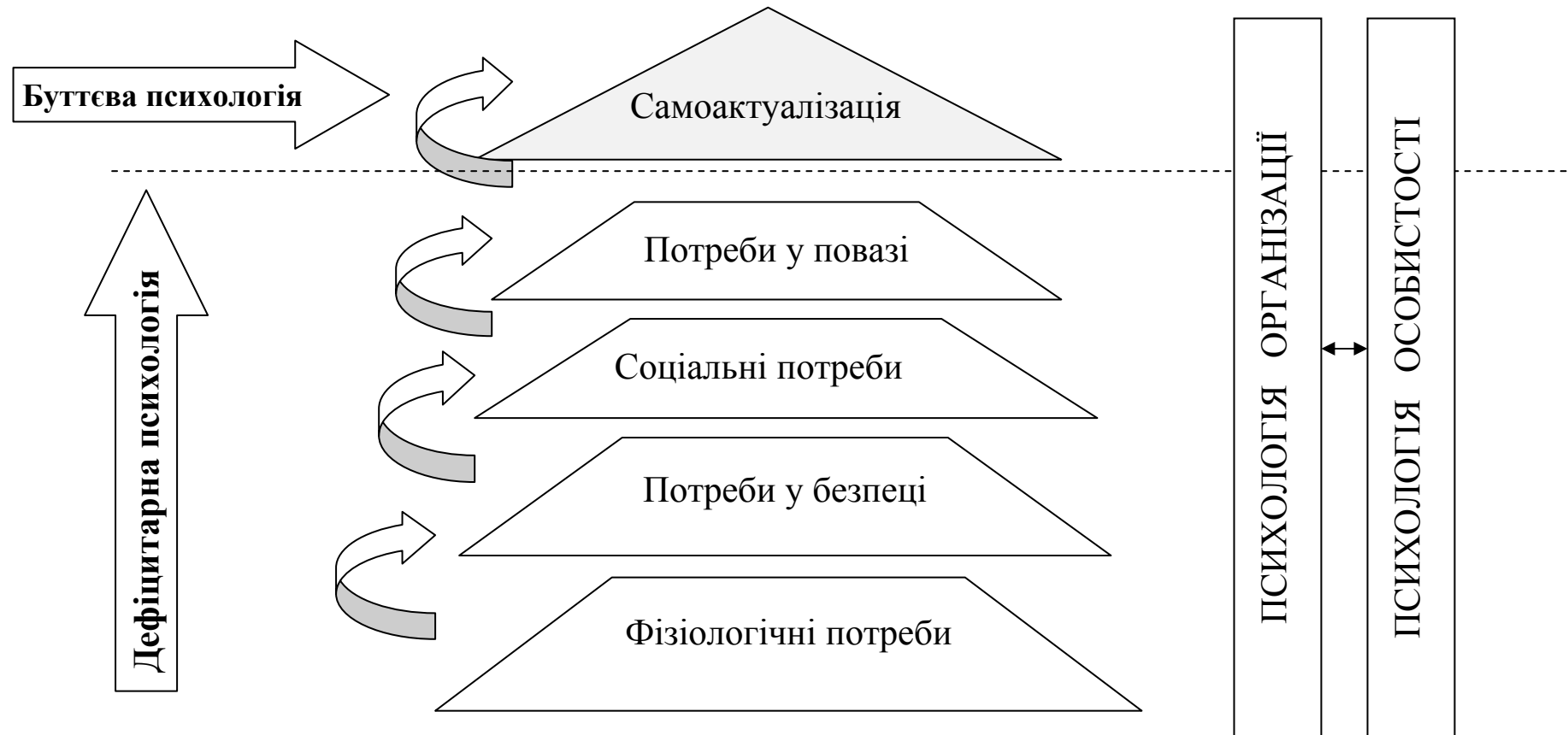


Рис. 3.1 – Психологічне здоров'я у контексті теорії потреб А. Маслоу

### **3.2. Стрес та його вплив на працездатність**

Особливо серйозною для менеджменту є проблема стресу. Серед професійно важливих якостей, з орієнтацією на які здійснюється психологічний добір менеджерів, є і ті, що передбачають здатність долати стресові навантаження, а саме :

- прагнення збільшити коло своїх обов'язків за рахунок розширення масштабів діяльності чи в результаті переходу на роботу більш високого рівня;
- уміння знаходити необхідні рішення в умовах великого ступеня ризику;
- здатність приймати тверді, непопулярні, але виправдані в конкретній ситуації рішення.

**Стрес** – стан перевантаження систем психічної і фізіологічної регуляції людини, виникає у відповідь на дію несприятливих зовнішніх або внутрішніх факторів; комплекс фізіологічних і психічних реакцій у відповідь на стресогенну ситуацію.

Серед причин стресу (так звані стресори) виділяють наступні:

- великий обсяг роботи та пов'язані із ним перенавантаження;
- складні умови праці (наприклад, для менеджера – необхідність приймати занадто багато рішень; працювати швидко, і до того ж дуже часто в умовах дефіциту часу, підвищена відповідальність за якість роботи підлеглих та результати діяльності організації у цілому);
- високі вимоги до надійності (без помилок) власної діяльності;
- далекі від досконалих міжособистісні стосунки у робочому колективі;
- конфлікт між роботою та іншими ролями (наприклад, родинними).

Формула стресу: діяльність – перенапруга – негативні емоції. Виділяють три фази стресу:

1. Мобілізація.
2. Дезадаптація (помилки у роботі).
3. Дезорганізація (втрата самоконтролю, апатія).

Психологи виділяють два типи особистості (А і Б), які по-різному сприймають та реагують на стрес. Встановлено, що



особистості типу А з більшою ймовірністю піддаються серцево-судинним захворюванням через властиві їм особливості поведінки (відрізняється наполегливістю, стремлінням все зробити у прискореному темпі з постійним напруженням, високою працездатністю). Особистість типу Б – протилежна особистості типу А (більш відкриті і розкуті, менше думають про відсутність часу).

Таблиця 3.1.

Міні-тест. До якого психотипу Ви належите?<sup>3</sup>

<b>А</b>	<b>Б</b>
Ви легко спілкуєтеся з новими людьми, прагнете розширювати коло знайомих. Ви досить говіркі і відкриті. Часто дієте необачно, буваєте нестримані. Любите бути в центрі подій.	Ви неквапливі, стримані у спілкуванні, з осторогою зустрічаєте нових людей. Контролюєте себе, не любите виставляти свої почуття напоказ. Намагаєтесь стримувати себе в суперечці, щоб не сказати зайвого.
Ви прагматик, який не любить фантазій. Усю роботу виконуєте ретельно. Багато речей умієте добре робити своїми руками, перевіряєте результати зробленого.	Ви добре передбачаєте майбутнє, часто згадуєте минуле, прагнете до новизни і змін. Ваші теоретичні (творчі) здатності вище практичних.
Ставите логіку вище за свої почуття, судите про людей незалежно від симпатій. Ви не любите з'ясовувати причини сварок і непорозумінь. Волієте не обговорювати теми особистого життя, як свого, так і інших.	Вас завжди цікавлять почуття і взаємини між людьми. Ви схильні йти назустріч іншим у справах заради гармонійних відносин; небайдужі до думок інших про Вас.
Ваша працездатність, зазвичай, однакова. Ви послідовні в діях, рішення приймаєте відразу і з важкістю їх змінюєте. Ви легко дотримуєтесь дисципліни, і Вам подобається в усьому порядок.	Ваша працездатність, як правило, хвилеподібна. Ви можете гнучко пристосовуватися до існуючих умов. Для досягнення результату Вам зазвичай не потрібні жорсткі графіки й інструкції

<sup>3</sup> Танаев В.М., Карнаух И.И. Практическая психология управления. – М., 2003. – С.6.

Проблема стресу стає особливо серйозною для здоров'я менеджера, якщо йому властивий тип особистості А (великий ризик захворювання серцевими, шлунковими захворюваннями).

Слід враховувати, що помірне нервово напруження стимулює людей працювати краще. Але коли рівень напруги стає занадто високим, він негативно впливає на працездатність і навіть може зробити роботу неможливою. Надлишкова енергія стає некерованою і призводить до серйозних нервових потрясінь. Так, якщо особа трохи хвилюється через те, що закінчується термін виконання роботи, це може стимулювати її бути наполегливою і зробити швидше те, що необхідно. Однак занадто сильне хвилювання може утягувати в центр уваги негативні думки і, тим самим, блокувати творчі, продуктивні ідеї, здатні досягти мети.

Найбільш продуктивною є діяльність, що здійснюється за умови помірного рівня збудження. Якщо ж рівень емоційної напруги високий, то настає дезорганізація діяльності, що, у свою чергу, дозволяє говорити про стан стресу. Таким чином, помірне психічне збудження забезпечує менеджеру довгостроковий успіх у діяльності. Якщо ж присутнє надмірне хвилювання (наприклад, стан афекту), то не слід чекати позитивних результатів у діяльності.

### **3. 3. Самоменеджмент психічного здоров'я**

Очевидним є те, що критерієм психічного здоров'я менеджера є гнучка динамічна психіка – система специфічних здібностей, рис характеру, мотивацій розвиненої особистості та досконалої індивідуальності.

Самоуправління психічним здоров'ям припускає не лише усвідомлення необхідності постійно за нього боротися, але і впевненість у своїх можливостях на цьому шляху, знання про себе. Останнє означає, що людина повинна вміти «розшифрувати» свій психічний стан і впливати на нього, якщо буде потрібно, знати свої найбільш сильні і слабкі особливості характеру (*психосоціальні плюси та мінуси особистості*), вміти неупереджено, адекватно оцінити справжній рівень своїх фізичних і психічних можливостей

та знаходити чинники, що блокують реалізацію творчого потенціалу конкретного суб'єкта.



Рис. 3.2. Самоменеджмент психічного здоров'я

### **Удосконалення стилю організаційної поведінки.**

Готовність та здатність людини до цілеспрямованої психічної роботи у напрямку покращення особистісних рис та характеристик поведінки характеризується її умінням розвивати та використовувати власні психічні ресурси, створювати сприятливу для діяльності ситуацію шляхом зміни свого внутрішнього стану, створювати вольову установку на досягнення значимих результатів. Так, **удосконалення «емоційного інтелекту»** - те саме, що і викорінювання старих звичок (див. приклад).

*Джек, директор з маркетингу одного з підрозділів глобальної промислової корпорації, – типовий «зразковий» керівник: енергія в ньому «б'є ключем», він увесь час придумує, як працювати по-новому, готовий замінити будь-якого працівника, що, на його думку, не встигає виконати роботу вчасно. Джек вичитує кожного, чиї результати не відповідають установленим їм стандартам, і гнівається, коли співробітники роблять що-небудь по-своєму, інакше, ніж придумав він. Таке керівництво катастрофічно позначилося і на кліматі в компанії, і на бізнесі.*

Після двох років кризи начальник Джека запропонував йому знайти собі наставника.

Наставник – він був експертом з розвитку «емоційного інтелекту» – почав з повної «переоцінки» Джека. Бо навіть найуспішніші керівники звичайно переоцінюють свої здібності. Його підлеглі дали йому найнижчі оцінки за володіння емоціями. Спочатку Джек не погоджувався з «діагнозом». Але коли наставник переконав його, що, не виправивши ці недоліки, він не зможе по-іншому керувати людьми, Джек зрозумів, що його службове зростання у компанії продовжиться, тільки якщо він поліпшить свої показники.

Разом з наставником Джек склав детальний план щоденної роботи над собою. Виявилось, що в спокійні часи він цілком міг співпереживати іншим людям, але як тільки з'являлася проблема, ця його здатність не спрацьовувала. Тому він не міг вислухувати співробітників саме в ті моменти, коли це було особливе важливо для справи. Тепер Джек аналізував свою поведінку в найскладніші моменти. Почуваючи напругу, він мусив стримувати себе, надавати слово співрозмовнику і лише потім задавати йому кілька уточнюючих питань. Зміст цієї вправи полягав у наступному: відмовитися від звички поводитися агресивно і судити про співрозмовника у важких ситуаціях.

Зрештою Джек навчився гасити вибухи гніву і вступати в діалог, а не розпикатися в жагучому монологі. Він не завжди погоджувався з опонентами, але тепер дозволяв їм висловлювати свою точку зору. Крім того, Джек учився взаємодіяти з підлеглими, які, зокрема, могли тепер з перших рук довідатися про те, якими важливими є їх особисті зусилля для успіху загальної справи. І ще Джек заборонив собі контролювати усі деталі роботи підлеглих.

Раз на тиждень Джек зустрічався з особистим наставником і докладно розповідав про свої досягнення і прорахунки. Іноді він вже сам усвідомлював, що як і раніше перериває підлеглих, втручається в їхні справи, зривається на крик. І майже завжди шкодував про це. Тепер разом з наставником Джек детально розбирав кожен подібний епізод – потрібно було знайти причину рецидиву і тим самим запобігти його повторення в майбутньому. За перші півроку Джек домогся серйозних успіхів. Відповідно до його підрахунків, якщо на початку шляху вибухи гніву траплялись раз у день, то до кінця терміну – раз на місяць. Помітно оздоровився моральний клімат у підрозділі, і поступово його виробничі показники покращилися.

**Поняття самооцінки** – цінність, значимість, якими індивід наділяє себе й окремі елементи своєї особистості, діяльності, поведінки. Самооцінка виконує регуляторну і захисну функції, впливаючи на поведінку, діяльність і розвиток особистості, її

взаємозв'язки з іншими людьми. Відображаючи ступінь чи задоволеності, чи незадоволеності собою, рівень самоповаги, самооцінка створює основу для сприйняття власного успіху і неуспіху, досягнення.

Структура самооцінки включає: операції мислення (порівняння, аналіз, синтез), емоційний компонент (особистість при самооцінюванні виявляє певне ставлення до себе). Від співвідношення раціонального та емоційного компонентів залежить характер самооцінки. Чим більше в самооцінці якостей, можливостей, людина керується усвідомленими знаннями, логічними міркуваннями, доказовими аргументами, тим ближча самооцінка до реальності. Чим більше зростає елемент емоційного в структурі самооцінки, тим яскравіше й глибше протиріччя між оціночними судженнями людини про себе і тим, що вона собою являє.

Неадекватна завищена самооцінка стає основою переважно міжособистісних конфліктів, неадекватна занижена – внутрішньоособистісних. Адекватною поведінкою є та, що відповідає прийнятим в соціальній сфері нормам міжособистісних взаємовідносин.

Змістовний бік самооцінки: предметна діяльність, її результати, поведінка, моральні, інтелектуальні, фізичні якості, здібності, риси характеру, зовнішній вигляд, власні досягнення, місце в колективі, в системі взаємин різних соціальних груп тощо.

Самооцінка ефективності діяльності впливає на форми поведінки персоналу. Особи з **високою самооцінкою** (самоефективністю) додають більше зусиль для виконання складних справ, ніж особи, що схильні до серйозних сумнівів у своїх можливостях. Висока самооцінка пов'язується з очікуванням успіху і є передумовою позитивного результату, сприяє зростанню самоповаги. Напроти, **низька самооцінка** пов'язується з очікуванням провалу, призводить до невдачі і знижує самоповагу. Працівники, що вважають себе нездатними подолати складні чи небезпечні ситуації, ймовірно, будуть приділяти надмірну увагу своїм недолікам, у наслідок чого не зможуть виконати завдання.

- *Песимізм менеджера і його невпевненість у здатності домогтися успіху послаблюють мотивацію працівників, заважають формувати успішну управлінську поведінку.*

Психічне здоров'я залежить від адекватної реакції на виклики соціального середовища. Особистість може деградувати або змінюватися, якщо змінюється її ставлення до людей, праці або колективу. Протистояти впливу зовнішнього середовища, боротися з перешкодами і досягати поставлених цілей дозволяє **внутрішня психічна сталість**.

Управління своїм психічним здоров'ям передбачає також *тренування* власної психіки, розкриття її резервів і розвиток, удосконалення психічних процесів (пам'яті, уваги, уяви), виховання в собі дисципліни розуму і почуттів. Варто навчитися бути людиною активною, свідомою своїх вчинків, з ясним розумінням її цілей і характеру впливу психічної саморегуляції, оволодінням її технікою і прийомами самовпливу як невід'ємного компоненту культури поведінки.

Нові можливості для працівників з точки зору покращення психічного здоров'я мають спеціальні психологічні тренінги. У Японії навчання управлінню включає духовну складову (поширення духовних цінностей дзен-буддизму). Так, метод „дзен”, духовний початок у японській системі навчання управлінню, дозволяє активізувати резерви людської психіки. Методика йоги спрямована на гармонізацію фізичного, психічного та духовного у людині, систематичні тренування дисциплінують прояви емоційної сфери, роблять їх більш сталими, свідомо контрольованими.

Через саморегуляцію менеджер узгоджує темпоритміку своєї індивідуальної організації, швидкість здійснення завдань, часові цикли, події та інші структури діяльності. У саморегуляції ключове місце посідає *особистісна організація часу*, у якій виділяється три компоненти: свідомість, переживання, практична організація часу при виконанні управлінських функцій. Організація часу постає як цілераціональний та цілеспрямований (свідомий, особистісний) процес структурування, упорядкування керівником періодів та моментів життя, у гармонійній цілісності якого пріоритетне місце займає управлінська діяльність.

Самоменеджмент психічного здоров'я передбачає також установку на позитивне мислення, використання способів психічного захисту, володіння методами психокорекції, формування стійкості до стресів.

Особливо важливою є робота щодо подолання негативного ставлення до інших і до себе та посилення *позитивного мислення*. Базовою психічною установкою «Я» у ставленні до інших має бути «Я гарний, ти – гарний». Негативне ставлення до інших породжує втрату інтересу до життя, веде до саморуйнування особистості.

Негативні психічні стани можна долати використовуючи *способи психологічного захисту* (за З. Фройдом):

- сублимації (переорієнтації сексуального потенціалу);
- проєкції (приписування зовнішньому об'єкту негативних внутрішніх імпульсів і почуттів, які людина не може прийняти особисто, завдяки чому вони проникають у свідомість у зміненому вигляді);
- пригнічення (блокування небажаної інформації на стадії вивантаження з пам'яті – завантаження у свідомість і навпаки);
- раціоналізації (використання лише тієї частини інформації, у відповідності з якою власна поведінка не протирічить обставинам).

Особистісно-професійне зростання дозволяють реалізовувати *акмеологічні технології*, спрямовані на розвиток особистісного потенціалу, встановлюють взаємозв'язок між процесом становлення професійної майстерності та формування особистісної цілісності. Використання акмеологічних технологій дозволяє змінювати характеристики психічних станів, процесів та характеристик особистості. Вони дозволяють спеціальними техніками та прийомами самоактуалізувати власне особистісне та професійне «Я». Під самоактуалізацією розуміється свідоме, програмно-цільове стремління людини до можливо повного виявлення, розвитку та реалізації всіх своїх природних дарувань та творчих можливостей у процесі професійної діяльності. Акмеологічним може бути будь який психологічний вплив, що здійснюється в інтересах особистості та має гуманістичну спрямованість.

Готовність та здатність людини до цілеспрямованої психічної роботи у напрямку змін особистісних рис та характеристик поведінки характеризує її уміння розвивати та використовувати власні психічні ресурси, створювати сприятливу для діяльності ситуацію шляхом зміни свого внутрішнього стану, створювати

вольову установку на досягнення значимих результатів. Важливо також розуміти та усвідомлювати сильні та слабкі характеристики власної особистості.

Підвищити рівень адекватності психічних характеристик людини вимогам економічного та соціального середовища можна за рахунок використання *методів психокорекції та психотерапії*, внутрішньо саморозвиваючих методик (тілесна терапія; психотехніки релаксації свідомості, досягнення позитивної інтегрованої самосвідомості). Ці методи часто використовуються за участю фахівців використовують як з метою діагностування, так і з метою знизити вплив негативних чинників, або усунення, наприклад, шляхом зміни ставлення до цих чинників.

У результаті застосування перерахованих вище методів психокорекції і психотерапії, особа має стати менш залежною від «Я-образу» (уявлень про себе) і більше розуміти «Я в ситуації», тобто стати більш адекватною ситуації і власному місцю в ній.

*Уміння запобігати стресу* є важливим практичним завданням, що не має однозначного рішення і вимагає враховувати наступні аспекти: фізичну підготовку, систему харчування, визнання досягнень з боку керівництва, повагу співробітників. Як свідчить практика, ефективно запобігати стресу можна шляхом оволодіння технікою розслаблення, що дозволяють дати відпочинок тілу і розуму від фізичних і психічних навантажень, і тим самим долати небажану напругу, створювати відповідний баланс між невеликою напругою, необхідною для стимуляції ефективної роботи, та необхідністю бути достатньо розслабленим, щоб відчувати себе впевнено, спокійно.

Ефективними техніками розслаблення є наступні: психофізіологічні техніки м'язової релаксації, техніки психоенергетичної регуляції, у тому числі, аутогенне тренування. Релаксаційні методики, що сприяють нормалізації кров'яного тиску, зниженню ймовірності серцевих приступів, що забезпечують захист від впливу стресу на здоров'я в цілому. Прийоми медитації, до можливостей якої сучасна медицина звернулася тільки на початку 70-х рр. XX ст.

Сучасні техніки психічної саморегуляції, що застосовуються для формування стресовитривалості менеджерів, так чи інакше беруть свій початок в індійській системі йоги, створеної зусиллями



не одного покоління людей. До йоги можна віднести різні модифікації аутогенного тренування, метод біологічного зворотного зв'язку, техніки медитації, дихальні вправи і т.ін. Однією з основних цілей йоги є гармонізація фізичного, психічного і духовного у людині. Систематичні і правильно організовані тренування дисциплінують прояви емоційної сфери, роблять її більш сталою, що підлягає свідомому контролю і керуванню.

Як метод розслаблення широку популярність отримало аутогенне тренування (система прийомів психічного самовпливу, оволодіння, що робить можливим управління деякими вегетативними функціями і психічними процесами). В основі аутогенного тренування лежить застосування спеціальних формул самонавіювання, що дозволяють впливати на ряд процесів, що відбуваються в організмі, у тому числі не піддаються в звичайних умовах контролю з боку свідомості. Аутогенне тренування приховує у собі можливості удосконалення особистості в цілому, розвитку психічних процесів (наприклад, мислення, волі, уваги тощо) і оволодіння навичками самовладання, стресовитривалості.

Специфічним методом зняття стресу є футуристичний інтер'єр (на поч. ХХ ст. виник як мистецтво майбутнього, а сьогодні – знову популярний). Незвичайні форми (наприклад, свічник із двох велосипедних колеса, годинник з вінілової платівки і т.ін.) заспокоюють швидше, ніж звичайні прості лінії.

Крім того, протидія стресу стане набагато успішнішою, вважають фахівці, якщо менеджер буде дотримуватися в організації свого ділового й особистого життя наступних рекомендацій:

- відокремлювати істотне від другорядного. Не намагатися одночасно вирішувати усі справи. Варто залишати час тільки на найважливішу справу з погляду кінцевих цілей;
- підтримувати і розвивати контакти, найбільш важливі для основної роботи;
- не забувати, що головна відповідальність за успішність професійної кар'єри лежить на самій людині;
- не замикатися в собі і пам'ятати, що чимало корисного для своєї роботи можна одержати від активного спілкування з

навколишнім середовищем (керівництвом, колегами, співробітниками, друзями);

- уміти винагороджувати себе за гарні досягнення в роботі, причому винагорода далеко не завжди має виражатися в грошовому заохоченні (можна відзначити свій успіх у дружньому колі, придбати якусь коштовну для себе книгу, відправитися в туристичний похід, подорож і т.ін.);
- піклуватися про підтримку в собі щиросердечної бадьорості і позитивного ставлення до своєї роботи (не «застрягати» на помилках, невдачах);
- активно розвивати і зміцнювати позитивні характеристики власної особистості, терпляче виправляючи недоліки;
- не шкодувати сил на створення міцної родини. Міцна родина – одна з головних умов досягнення ділових успіхів;
- підтримувати добрі стосунки з друзями.

Таким чином, психологічні здібності особистості до управлінської діяльності включають – атенційні (розвиток процесів уваги), імажинативні (розвиток процесів уявлення), соціально-перцептивні (набуття навичок у сприйнятті, розумінні та оцінці людьми у відповідності з існуючими умовам соціальних об'єктів – себе, інших, соціальних груп, об'єктів тощо), організаційно-комунікативні (спрямовані на розвиток навичок взаємодії та організації діяльності групи у певних соціальних умовах), когнітивні (призначені для розширення пізнавальної сфери людини), а також практичний психологічний розум, психологічний такт, емоційна стабільність, упевненість у собі.

Менеджер має володіти методами психологічної *діагностики* (самоаналіз, прийоми описування психологічних станів членів колективу), *психокорекції* (набути навичок щодо зміни психологічних станів людини шляхом використання спеціальних психологічних технологій). Сучасний керівник має ставити перед собою та вирішувати проблеми виявлення особистісного потенціалу персоналу, створення умов для його всебічного використання та забезпечення на цій основі розвитку особистості та процвітання організації. Якщо менеджер використовує лише кваліфікаційний та психофізичний потенціал, значить, він не розуміє, ким він керує, які глибини можливостей приховані у душі кожного співробітника, яку користь можна отримати і для

організації, і для працівників, і для нього самого, якщо намагатися задіяти всі елементи трудового потенціалу. По суті, нерозуміння керівником можливостей підлеглих обмежує можливості розвитку організації.

*У підсумку:*

1. Психічне здоров'я містить такі глибини самосвідомості, що дозволяють людині реалізувати потребу в самоактуалізації (особистісному зростанні).

2. менеджер має будувати ефективні міжособистісні стосунки з персоналом, формувати морально-психологічний клімат в колективі, використовувати груповий потенціал.

3. Управління трудовим колективом буде ефективнішим за умови усунення чи модифікації стресорів.

Виходячи із вищевикладеного, можна стверджувати, що менеджер має навчитися:

- Створювати та підтримувати гармонійну соціальну мережу ділових та особистісних контактів як передумову психічного здоров'я та ділового успіху.
- Здійснювати саморегуляцію (підтримувати та відтворювати працездатність, швидко відновлювати фізичні та духовні сили).
- Вести здоровий спосіб життя (дозувати навантаження, уникати систематичного перевантаження, зняття хронічної стомленості, розвивати власну стресовитривалість, підтримувати позитивний настрій).
- Зберігати трудову активність в екстремальних ситуаціях.
- Використовувати психотехнології у самопрограмуванні, самоствердженні. Запобігати стресу, використовувати соціально-припустимі способи його зняття.
- Займатися самоаналізом, використовувати методи адекватної самооцінки, самокритику, долати власні недоліки та шкідливі звички.
- Набувати навичок креативного, нестандартного вирішення завдань.

## **Лекція 4**

### **СТИЛЬ ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КЕРІВНИЦТВА**

#### ***4.1. Феномен влади: ідентифікація можливостей***

Організаційна політика передбачає застосування влади індивідами чи групами з метою досягнення бажаних результатів. Влада виражає суспільні стосунки між двома особами, між особою та групою або між групами, які полягають в тому, що одна із сторін може на законній підставі і тривалий час змушувати іншу сторону до визначених дій, а також володіє засобами, які гарантують контроль за цими діями.

Особливим джерелом влади в організації виступають міжособистісні стосунки між менеджерами та підлеглими. Виділяють наступні види влади:

- винагороджувальну (впливає на поведінку інших, винагороджуючи бажану поведінку),
- примусову (здійснюється шляхом покарання за небажану поведінку),
- легітимну (вплив на поведінку підлеглих завдяки позиції менеджера в організаційній ієрархії),
- експертну (використовує свої таланти, знання і навички)
- репутаційну.

Слід звернути увагу на те, що і менеджери, і працівники мають чисельні міжособистісні важелі влади, і до того ж, ці важелі залежать один від одного. Способи використання менеджерами і працівниками одного з важелів влади можуть або посилювати, або обмежувати ефективність влади інших. Наприклад, менеджерів, які розподіляють винагороди, часто мають більше репутаційної влади, ніж ті, хто їх не розподіляє. Використання примусової влади може зменшити репутаційну владу. Працівники нижчого рівня, незважаючи на розташування в організаційній ієрархії, можуть бути значно впливовішими, ніж менеджер.



**К. Маркс:**

*«Якщо скрипаль може грати один, то оркестр потребує диригента»*

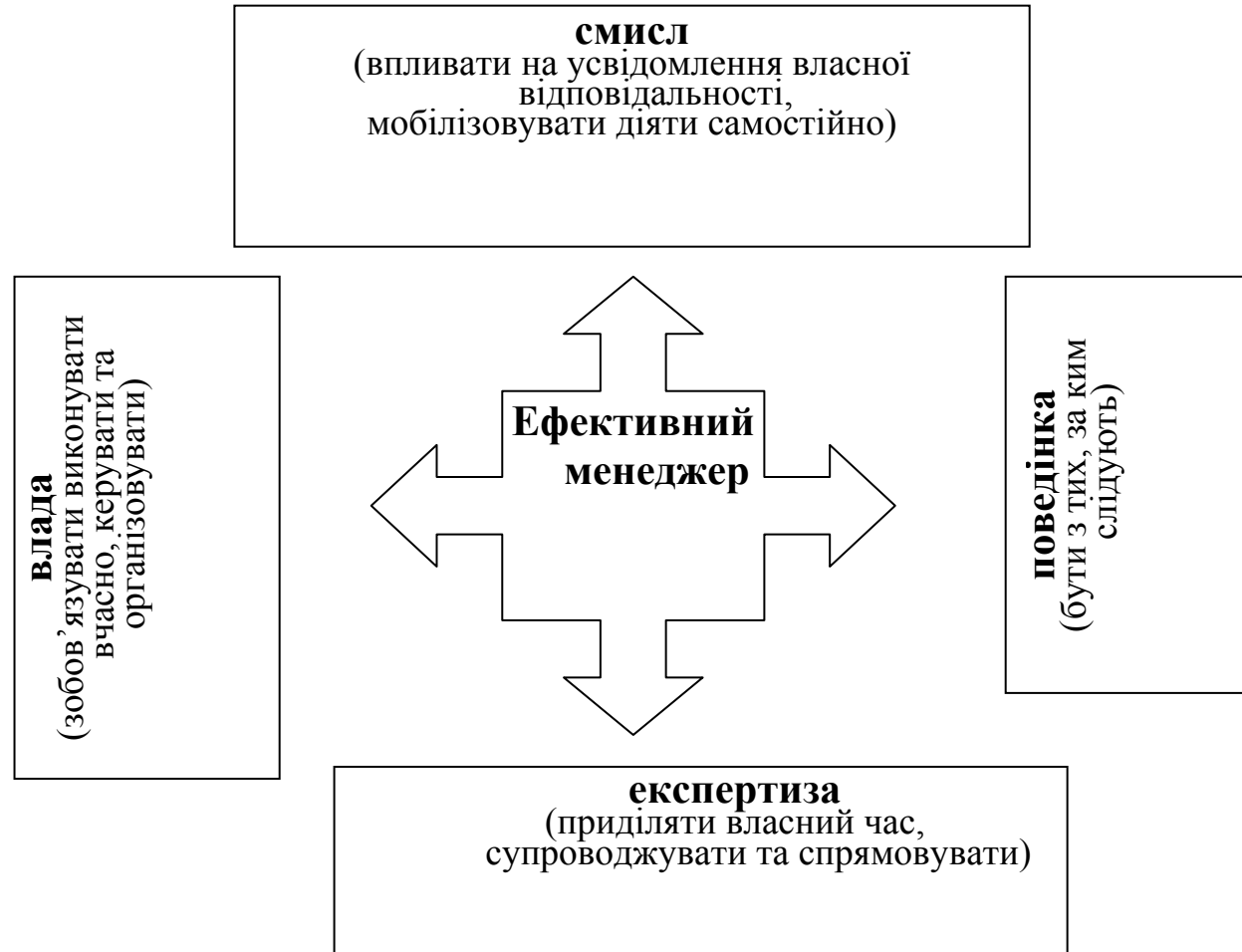


Рис. 4.1 – Модель ефективного менеджера

Важливу роль у здійсненні влади відіграє здібність впливати на поведінку інших. Якщо застосування влади використовується неефективно, впливові особи можуть користуватися тими, хто має меншу владу в організації, і замінювати легітимні інтереси організації своїми власними.

Діяльність людей, які працюють на досягнення цілі, вимагає ефективного управління. «Якщо скрипаль може грати один, то оркестр потребує диригента» - цей вислів К.Марса, класичного економіста XIX ст., виражає смисл менеджменту, ролі керівника, здатного вести за собою, знати та передбачувати. Існують різноманітні методи впливу, за допомогою яких особи чи групи намагаються виявляти владу чи впливати на поведінку інших.



Найбільш ефективними методами впливу вважаються раціональне переконання (використання логічних аргументів і

фактів), натхненний заклик і консультації, а найменш ефективними – тиск (застосування вимог, загроз чи постійного нагадування) і легітимність (звернення до авторитету або узгодженості з політикою, практикою чи традиціями). Таким чином, менеджери, які можуть ефективно впливати на поведінку інших, мають чітко розуміти важелі влади, а також справедливо їх застосовувати.

З метою досягнення цілей організації менеджер має задіяти особистісні здібності, мотиви та цілі людей у відповідності з вимогами управлінської праці, її режиму, завдань. Тому очевидним є те, що необхідною умовою сучасного управління персоналом є використання декількох каналів впливу, у тому числі і психологічного.

#### **4.2. Лідерство: сутність та організаційне значення**

Фундаментальна енергія, що необхідна для координації дій виконавців – це *лідерство*, процес внутрішньої соціально-психологічної організації і управління спілкуванням та діяльністю членів колективу, який здійснюється лідером як суб'єктом стихійно сформованих групових норм і очікувань. Характеристика *«бути з тих, за ким сліднують»* вимагає від особистості позитивної налаштованості, оптимістичності, вміння надихати інших, слухати та приймати критику, зразкової професійної поведінки, а також означає *«бути з тих, кому довіряють»*.

Лідерство пов'язується із здатністю впливати на інших та спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації. Лідер надихає та мотивує інших до дій, допомагає долати організаційні труднощі.

Виділяють три основних підходи до розуміння сутності лідерства. Перший – з позицій особистісних характеристик, другий – діяльнісний підхід, третій – ситуативний. Згідно особистісної теорії лідерства, кращі з лідерів наділені певними якостями – високий рівень інтелекту, вражаюча зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, високий рівень

впевненості у собі. Втім структура особистісних якостей лідера має співвідноситися з діяльністю та завданнями групи. Діяльнісний підхід створює підґрунтя для класифікації стилів поведінки та ставлення до інших.

Виділяють наступні **типи лідерів**:

- природний (залежить від обставин та ситуації);
- харизматичний (спирається на владу, яку отримує завдяки тому, що його послідовники ототожнюють себе з ним);
- ворожий (завжди знаходиться у протиріччі з навколишнім середовищем);
- диктаторський (приймає максималістські рішення, руйнує моральний клімат колективу);
- авторитетний (чітко бачення проблем та уміння переконувати; мотивує підлеглих, пояснюючи, якою важливою для компанії є робота кожного з них);
- Партнерський (співробітництво понад усе; встановлює атмосферу довіри в колективі, здатен до ефективних інновацій).

Деякі менеджери є лідерами, а інші – ні. Лідери зазвичай з'являються і проявляються тоді, коли соціально-економічний об'єкт управління стикається з новими проблемами, які не можуть бути вирішені. Саме лідери беруть на себе відповідальність модернізувати організаційну практику, надати організації здатність адаптуватися до змін у навколишньому світі. Оскільки організаційне життя ускладнюється, потреба в ефективному менеджерському лідерстві та складність його забезпечення швидко зростають.

Лідерство може існувати лише як зв'язок, тісна взаємодія між тим, хто веде, і тим, кого ведуть. Тобто зв'язок не може бути одnobічним. Лідер не просто розпорядник, не просто веде господарські справи, це людина, яка займається фундаментальною орієнтацією і передає виконавцям своє бачення.

Типологія лідерства розробляється також у класичному діапазоні «авторитарність – демократизм».

*Авторитарність* - (від лат. *autoritas* - вплив, влада) - соціально-психологічна характеристика особистості, яка відображає її прагнення утвердити свою владу, максимально



підкорити своєму впливу партнерів. Авторитарність пов'язана з такими рисами особистості як агресивність, завищена самооцінка, схильність до наслідування стереотипам, слабка рефлексія. На рівні поведінки авторитарність нерідко виявляється в прагненні індивіда будь-що досягти домінуючого становища у групі, зайняти максимально високу позицію в структурі влади. Найбільш яскраво авторитарність виявляється в автократичному тиску менеджера на підлеглих, усуненні інших людей від участі у вирішенні найважливіших питань, як стратегічних, так і тактичних. Автократ пригнічує ініціативу співробітників.

Лідер-«демократ» дозволяє всім зацікавленим особам колективно прийняти рішення. Лідер готовий витратити час щоб дати можливість висловитися всім зацікавленим особам, домагаючись у такий спосіб їхньої довіри і поваги. Вислухуючи думки співробітників про рішення, що стосується їхньої роботи, лідер-«демократ» тим самим покладає на них відповідальність і домагається більшої гнучкості. Довідавшись про те, що турбує його працівників, він розуміє, що потрібно зробити для підтримки морального духу. Нарешті, оскільки люди самі беруть участь у визначенні своїх цілей і стандартів для оцінки успіху, вони можуть цілком тверезо оцінити, що реально здійснювати, а що - ні.

#### **4.3. Основні концепції стилів керівництва**

Загальною рисою управлінської діяльності керівника є легітимне право диктувати свої волю, думку об'єкту керування через систему адміністративних, економічних, владних механізмів. Сутнісна відмінність управлінської діяльності від інших форм людської активності полягає у прийнятті соціально значимих рішень і відповідальності за їхню правильність і ефективність перед власником кампанії. Вплив особистісних якостей керівника на механізм прийняття рішень виражається поняттям «стиль керівництва».

Під *стилем керівництва* розуміється систематичний прояв особистісних якостей керівника, манера його поведінки у ставленні до підлеглих, способи вирішення ділових проблем. Специфіка організації виражається й через діапазон моделей поведінки керівника стосовно підлеглих і вирішення службових

завдань. Свідомий вибір чи стихійні коливання у визначених межах неминучі і залежать від індивідуальності керівника – його культури, установок, характеру, досвіду, знань тощо, а також детермінуються існуючою ситуацією, психологічними і соціокультурними характеристиками, властивими як керівнику, так і колективу, у цілому професії, регіону.

У стилі керівництва зафіксовані як загальні, алгоритмізовані операції, так і унікальні, що відображують індивідуальні особливості професійності керівника. Вони характеризують його поведінку не взагалі, а лише типове, усталене, інваріантне в ньому, що постійно виявляється в різних ситуаціях. Стиль керівництва характеризується комплексом прийомів і методів, які використовує керівник у своїй практичній діяльності, наприклад, у роботі з інформацією, формах висловлювання, способах вирішення конфліктів, способах прийняття рішень, формах критики.

Для успішної роботи менеджера характерними є особливості у поведінці, бо він змушений часто діяти інтуїтивно, залежно від ситуації. На відміну від видів виробничої діяльності (наприклад, роботи інженера, програміста), де характерним є раціональність, повторюваність та відносна сталість, у яких виконуються відповідні трудові операції, то для діяльності менеджера, навпаки, характерною є ірраціональність, випадковість, неочікувана багатоманітність та фрагментарність.

Стиль керівництва відображає сталі характеристики поведінки керівника, усталені способи його діяльності, які тісно пов'язані з психологічними особливостями мислення, способом прийняття рішень, особливостями спілкування тощо. Кардинально змінювати стиль керівництва неможливо з психологічних причин. Особистісна схильність менеджера, наприклад, до авторитарної, демократичної чи ліберальної форм поведінки залежить в значній мірі від темпераменту, що у свою чергу, залежить від типу нервової системи. Разом з тим, стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, і більше того коригувати стиль керівництва необхідно. Менеджер має більше гарантій, якщо використовує достатній арсенал способів впливу на підлеглих.

Осмислення та класифікація стилів мають відображати змістовні характеристики (параметри) самої управлінської діяльності. Існує декілька концепцій стилів управління, що широко використовуються в процесах підготовки керівників та менеджерів. Перша з них – класична (розроблена відомим теоретиком менеджменту К. Левіним у 1939 році), що спирається на наступні параметри: спосіб прийняття рішення, спосіб розподілу функцій у розв'язанні завдань, форми контролю, розподіл відповідальності. За цими показниками були виокремлені три стилі керівництва (табл. 4.1):

- **авторитарний**, зосереджує усю владу у керівника, нав'язує власну волю підлеглим, заперечує ініціативу й обговорення прийнятих рішень;
- **демократичний**, заохочує колегіальність і будь-яку ініціативу, залучає підлеглих до вироблення і прийняття спільних рішень;
- **ліберальний стиль** (такий, що потурає, пасивний), слабо виражене керівництво, самоусунення, зняття із себе відповідальності.

*Авторитарний стиль.* Керівник визначає мету і всю політику в цілому, розподіляє обов'язки, а також у більшості випадків вказує відповідні процедури, керує, перевіряє, оцінює і виправляє виконувану роботу. Авторитарний керівник нав'язує свою волю підлеглим, користуючись твердістю власного характеру й особистою владою, максимально концентрує у своїх руках повноваження і відповідальність, користується численними інструкціями і розпорядженнями, що регламентують роботу підлеглих.

Вважається, що використання авторитарних методів керівництва виправдано тільки у виняткових ситуаціях: організаційна криза, надзвичайні обставини і т. ін. Надмірне використання авторитарного стилю керівництва призводить до різних форм зловживання владою. Звідси може походити волюнтаризм – прагнення реалізувати бажані цілі без врахування об'єктивних обставин і можливих наслідків. Авторитарність є причиною абсолютної більшості виробничих конфліктів через прагнення суб'єкта до єдиновладдя. Претензія автократа на компетенцію у всіх питаннях породжує хаос, і в цілому негативно

впливає на ефективність роботи. Автократ своїм свавіллям може паралізувати роботу колективу. Він не тільки втрачає кращих працівників, але і створює навколо себе ворожу атмосферу, що загрожує йому самому. Незадоволені і скривджені підлеглі працюють не з повною віддачею, вони далекі від інтересів підприємства.

Таблиця 4.1.

Характерні риси класичних стилів керівництва

<i>Критерії</i>	<b>Авторитарний</b>	<b>Демократичний</b>	<b>Ліберальний</b>
<i>Постановка цілей</i>	Визначає керівник	Результат групового рішення при підтримці керівника	Повна свобода для прийняття індивідуальних рішень, мінімальна участь керівника
<i>Розподіл завдань</i>	Всі завдання видає керівник, й працівник не знає, яке завдання він отримає наступного разу	Встановлений певний порядок розподілення робіт	Керівник надає необхідні матеріали і за вимогою співробітника надає інформацію
<i>Оцінка роботи</i>	Керівник нагороджує або карає співробітників, але сам у трудовому процесі не бере участі	Керівник намагається використовувати об'єктивні критерії критики, безпосередньо брати участь у роботі групи	Керівник коментує, однак не регулює, не оцінює групову роботу
<i>Трудова атмосфера</i>	Висока напруженість, ворожість	Вільна, товариська атмосфера	Атмосфера свавілля окремих співробітників
<i>Мотивація праці</i>	Мінімальна	Висока мотивація кожного працівника і групи в цілому	Мінімальна

У сучасній інтерпретації авторитарний стиль має і позитивні характеристики: уможливорює швидке прийняття рішень і мобілізацію співробітників на їхнє виконання, дозволяє стабілізувати ситуацію в конфліктних колективах. Цей стиль може бути ефективним у кризових ситуаціях, а також в умовах низького професійного рівня і слабкої трудової мотивації співробітників. Він необхідний в умовах низького культурного рівня об'єкта керування, слабких управлінських зв'язків в

екстремальних ситуаціях (аварії, техногенні катастрофи, трудові конфлікти).

*Демократичний стиль* здійснюється керівником, який виробляє директиви, команди і розпорядження на основі пропозицій, що виробляються загальними зборами чи колом уповноважених осіб. Характерною є колегіальність – форма прийняття рішень, що враховує колективну думку і використовує метод колективного обговорення.

Функціональним контекстом демократичної форми управління є суб'єкт-суб'єктна взаємодія (співробітники усвідомлюють себе суб'єктами, а не об'єктами управління). Такий підхід відкриває невичерпні можливості у вирішенні проблеми налагодження системи постійного зворотного зв'язку й діалогу, створення атмосфери довіри. Демократичний менеджер «ділиться» своєю владою із співробітниками, встановлює партнерські стосунки, навіть залучає їх до процесу розробки та прийняття рішень (*партисипативний менеджмент*). Учасники створюють колективне уявлення про виробничий процес, його складові, слабкі сторони та перетворення, котрі необхідно здійснити. Такий стиль керівництва вимагає, як особистого внеску співробітників, так і колективної творчості (формування командного мислення).

Але у демократичного стилю теж є недоліки, серед яких – нескінченні збори, багаторазове обговорення тих самих ідей. Іноді керівники використовують цей стиль, якщо їм потрібно відкласти прийняття важливих рішень. Вони сподіваються, що, одержавши завдяки нескінченним дебатам перепочинок, зрештою зрозуміють, що саме потрібно робити. Демократичний стиль керівництва набагато менш успішний, коли працівники недостатньо компетентні чи інформовані і не можуть допомогти своєму начальнику слушною порадою, або за умов, коли необхідно досягти згоди у суперечливих питаннях під час кризи.

*Вибір оптимального стилю керівництва у класичному діапазоні «авторитарність – демократизм» є одним із основних завдань менеджера.* Крім того, виділяють стилі, що відображають специфічні відтінки управлінської взаємодії, а саме:

- **Диктаторський стиль** – керівник приймає максималістські рішення, не враховуючи думки підлеглих.

Такий стиль можна застосовувати дуже обережно і лише в надзвичайних ситуаціях. Він необхідний, наприклад, при реструктуризації підприємства чи при загрозі поглинання. У подібних випадках керівництво тільки так може відмовитися від методів, що не виправдали себе, і змусити людей працювати по-новому. Але якщо керівник компанії покладається винятково на диктаторський стиль, його зневага моральним духом і почуттями співробітників виявиться згубною у довгостроковій перспективі. Насамперед, страждає гнучкість організації, у співробітників зникає почуття відповідальності за якість своєї праці як тільки їх позбавляють можливості виявляти ініціативу, у них зникає відчуття особистої причетності до спільної справи.

- **Авторитетний стиль** – керівник мотивує підлеглих, пояснюючи їм, якою важливою для загальної справи є робота кожного з них, задає систему стандартів. Співробітники особливо віддані цілям і стратегії організації.

Такий стиль позитивно позначається на гнучкості: керівник проголошує кінцеву мету і, як правило, залишає підлеглим достатньо свободи для прояву ініціативи. Втім, незважаючи на усі переваги, керівник, який дотримується авторитетного стилю, не завжди досягає бажаних результатів, наприклад, якщо в команді працюють люди, більш фахово підготовлені, може бути зруйнована атмосфера рівноправності, на якій тримається ефективна робота команди.

- **Партнерський стиль.** Лідер-«партнер» досягає цілей, налагоджуючи міцні емоційні зв'язки між співробітниками. Люди, що подобаються один одному, діляться своїми ідеями і натхненням. Для колективу, що очолюється лідером-«партнером», характерною є довіра між колегами-друзями, готовність до нововведень і ризикованих дій, гнучкість. Лідер-«партнер» обов'язково виражає визнання і подяку співробітникам за їхні трудові досягнення.

Партнерський стиль керівництва ефективний у всіх випадках, але особливо - коли важливо підтримати мир і злагоду, підняти моральний дух у колективі, налагодити спілкування чи відновити підірвану довіру. Однак, незважаючи на всі його переваги, спеціалісти не радять цілком покладатися на партнерський стиль. Його слабке місце - акцент на заохоченні.

Може статися так, що ніхто не стане переробляти погану роботу. Оскільки керівники-«партнери» рідко радять, як зробити щось краще, працівникам доводиться до усього доходити самим. Більш того, якщо довіритися такому керівнику до кінця, та справа може скінчитися провалом. Напевно, саме тому партнерський стиль часто застосовується у поєднанні з авторитетним. Авторитетні лідери формулюють завдання і пояснюють, як їх виконувати. Але тільки коли вони беруть у союзники керівників-«партнерів» з їх чуйністю і турботою про кожного співробітника, поставлена мета точно буде досягнута.

- **Зразковий стиль** – лідер задає найвищі стандарти роботи і на власному прикладі доводить, що їх можна дотримуватися. Із завзятістю він прагне працювати швидко і якісно, і вимагає того ж від підлеглих, і, якщо вони не відповідають його вимогам, замінює їх іншими співробітниками.

Застосовувати зразковий стиль потрібно дуже вибірково. Бо такий керівник часто руйнує моральний клімат у компанії. Він вважає, що дає чіткі вказівки (хоча часто це зовсім не так), і упевнений, що всі самі знають, що і як робити, а якщо комусь потрібно щось пояснювати, виходить, цей співробітник профнездатний. У результаті замість того, щоб рухатися в заданому напрямку і якнайкраще робити свою справу, підлеглим доводиться «відгадувати» бажання начальника. Крім того, їм часто здається, що керівництво просто не довіряє їм і не хоче, щоб вони виявляли ініціативу. У підсумку робота стає рутинною. Коли такий керівник раптом іде з компанії, співробітники, що звикли діяти за чітко визначеними правилами, почуваються безпомічними. У підлеглих такого керівника відсутнє відчуття причетності до загальної справи – їм ніхто не пояснює, як їхня робота позначається на загальних результатах. Такий підхід є цілком доречним у ситуаціях, коли всі співробітники добре мотивовані, мають високу кваліфікацію і не мають особливої потреби в керуванні. Зокрема, цей стиль підійшов би лідерам, що очолюють кваліфікованих і мотивованих професіоналів, наприклад, вчених, юристів. З талановитою командою вони легко досягають мети.

- **Наставницький стиль.** Лідери наставники допомагають підлеглим побачити слабкі і сильні особистісні характеристики й

адекватно оцінити свої перспективи. Вони заохочують підлеглих ставити собі довгострокові цілі і допомагають їм досягати їх. Лідери-«наставники» мають чудову здатність делегувати повноваження, давати своїм підлеглим цікаві, сприятливі для їхнього зростання завдання, навіть коли знають, що в результаті робота буде виконана повільніше, ніж зазвичай. Іншими словами, вони готові йти на неуспіх у короткостроковій перспективі заради позитивного досвіду, що буде придбаний у перспективі довгостроковій. Багато керівників визнають, що робота просто не залишає їм часу на навчання підлеглих, хоча іноді досить і декількох «наставницьких» бесід. Керівники, що ігнорують цей стиль, відмовляються від могутнього інструменту позитивного впливу і на клімат у компанії, і на продуктивність.

Хоча наставницький стиль орієнтований насамперед на розвиток індивідуальних здібностей працівників, а не на найшвидше рішення виробничих завдань, керівники-«наставники» досягають гарних показників через підтримку діалогу зі співробітниками. Підлеглі не бояться експериментувати, коли упевнені, що начальник стежить за тим, як у них йдуть справи, і обов'язково вчасно і конструктивно оцінить їхню роботу. Також завдяки налагодженому діалогу з «наставником» вони знають, що чекає від них керівництво і як їхня робота вписується в загальну стратегію компанії. І оскільки «наставник» усім своїм стилем говорить співробітникам: «Я вірю у вас і чекаю від вас кращого, на що ви здатні», - вони часто відповідають на цей заклик і серцем, і розумом. Наставницький стиль особливо ефективний, коли, наприклад, підлеглі, знаючи свої слабкі місця, хочуть навчитися краще працювати, розвивши в себе нові здібності. Отже, так найкраще керувати людьми, які хочуть, щоб їм допомагали. І навпаки, таким стилем керівництва навряд чи вдасться багато чого домогтися, якщо співробітники чинять опір змінам і не хочуть вчитися. У деяких компаніях оцінили позитивні сторони наставницького стилю, іноді навіть значна частина річних бонусів залежить від досягнень виконавчих директорів саме за розвиток успіхів їхніх безпосередніх підлеглих.

Висновки багатьох досліджень свідчать, що найкращий клімат і найвищі показники продуктивності спостерігаються в тих компаніях, керівники яких керують за допомогою чотирьох і



більше стилів, особливо якщо серед них є авторитетний, демократичний, партнерський і наставницький. Успішні керівники вміють майже непомітно переходити від одного стилю до іншого в залежності від ситуації. Звичайно, стиль керівництва не вибирається механічно, формується, враховуючи сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників. Багатоманітні параметри роботи підлеглих регулюються відповідними методами. Наприклад, «пробуджувати» ініціативу, створювати творчу атмосферу можна демократичними засобами, а зміцнювати дисципліну – авторитарними.

*Керівник може взяти у свою команду людей, що керують інакше, ніж він. Саме так діяв керівник-партнер, віце-президент глобальної компанії. Він увесь час їздив на фабрики, де зустрічався з начальниками підрозділів і цехів, намагаючись зрозуміти їх проблеми, піклуючись про кожного співробітника. Утілювати прийнятну в компанії стратегію підвищення ефективності він доручив своєму заступнику, який добре розбирався в особливостях виробничого процесу; відповідальність за дотримання стандартів продуктивності була покладена на колегу, що дотримувався авторитетного стилю керівництва. Нарешті, у всіх поїздках його супроводжував «зразковий» топ-менеджер.*

Засвоєння різних стилів вимагає від менеджера розуміння особливостей «емоційного інтелекту», на яких засновані стилі керування, та їх планомірного розвитку. Наприклад, лідер, який спирається на партнерський стиль керівництва, - людина товариська, здатна до співпереживання, що вміє налагоджувати особистісні зв'язки. Завдяки тій же здатності до співпереживання лідер-«партнер» розуміє, що відчують його підлеглі, і чуйно реагує на їхні емоційні переживання, поліпшуючи тим самим взаєморозуміння, легко і природно встановлює стосунки між людьми. Отже, якщо менеджер є переважно «зразковим» лідером і хотів би освоїти партнерський стиль керівництва, йому необхідно вчитися співпереживати і, можливо, більш легко спілкуватися. І ще один приклад: лідер-«диктатор», який хоче керувати більш демократично, мусить розвивати в собі здатність до співробітництва і спілкування. Деякі параметри «емоційного інтелекту» можна розвинути практичними вправами.

Р. Лайкерт запропонував виділити чотири стилі керівництва:

- **експлуаторсько-авторитарний** (керівник наділений рисами автократа);
- **поблажливо-авторитарний** (керівник може підтримувати з підлеглими авторитарні стосунки, але дозволяє підлеглим, хоча і обмежено, приймати участь у розробці рішень; мотивація ґрунтується на винагородах, і частково – на покараннях);
- **консультативно-демократичний** (керівники виявляють довіру до підлеглих);
- **партисіпативний** (керівники спираються на групові рішення, повністю довіряють підлеглим, стосунки з ними дружні).

На основі класичної типології стилів керівництва американський вчений **Г. Блейк** розробив шкалу, за якою виділяють 81 стиль керівництва. Поведінка керівників класифікується за континуумом, що знаходиться у площині двох критеріїв: зосередження на результатах у роботі; зосередження інтересу на людині. Керівник, націлений на виконання виробничих завдань, намагається своєчасно прийняти вірні рішення, використовуючи підлеглих йому співробітників і приводячи у дію необхідних ресурсів, розробками системи винагород для підвищення продуктивності праці. Керівник, орієнтований на інтереси людей, піклується про взаємодопомогу, про те, щоб співробітники, наскільки це можливо, могли реалізувати свої особисті амбіції, щоб вони знаходили задоволення у вирішенні завдань, що поставлені перед ними. Отже, для такого керівника самоствердження і самовираження співробітників, з одного боку, і підтримка і зміцнення групи з іншого боку – цілі, на які необхідно орієнтуватися.

<b>1.9.</b> Максимум уваги до людей, мінімум уваги до роботи				<b>9.9.</b> Висока орієнтація на ефективну роботу в поєднанні з довірою та повагою до людей
			<b>5.5.</b> Помірна увага до роботи та людей	
<b>1.1.</b> Незначна увага до роботи та людей				<b>9.1.</b> Максимум уваги до роботи, незначна увага до людей

**М. Грегор** довів залежність поведінки робітника від особистісного ставлення менеджера до підлеглих:

- тип управління Х;
- тип управління Y.

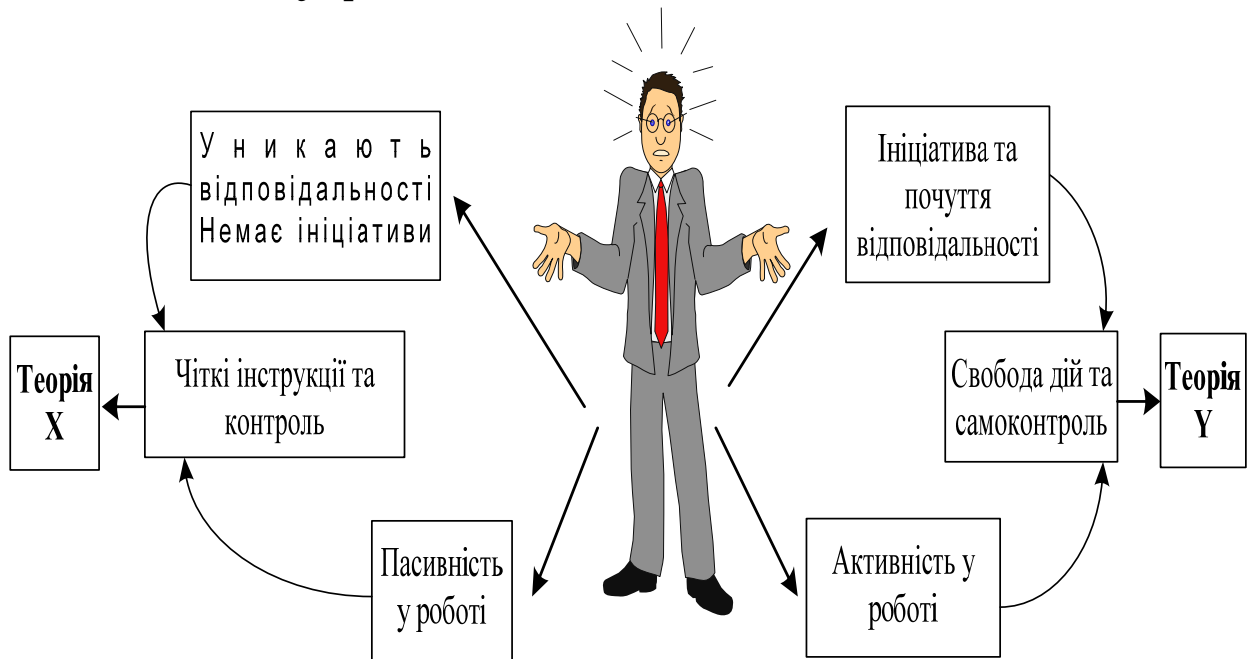


Рис. 4.2 – Моделі стилів управління за М. Грегором

Продовженням концепції М. Грегора стала теорія «Z» **У. Оучі**, у якій наголошується, що ставлення до працівників відбивається на стилі керівництва. Робоча мотивація є максимальною за умови, коли кожен працівник має можливість реалізовувати власні цілі, розвивається психологічно і при цьому залишається незалежним. Жорстке безпосереднє керівництво послаблює мотивацію, затримує психологічне зростання та обмежує особистісну свободу. Безпосереднє керівництво може відігравати позитивну роль лише тоді, коли керівник довіряє працівникам здійснювати власні повноваження так, щоб це відповідало інтересам організації. Нова модель організаційного управління закликає менеджерів інтегрувати індивідів в організації, а не сприяти зростанню відчуження, ворожості та бюрократизації роботи. Функціонування відповідної системи управління залежить не стільки від ієрархії та контролю за діями працівників, скільки від їх взаємної довіри, високого рівня узгодженості у роботі. Рішення приймаються на основі консенсусу, менеджери як ініціатори колективного прийняття рішень, підвищену увагу приділяють благополуччю співробітників. Таким чином, сутність теорії «Z» полягає у тому, що

головним чинником підвищення продуктивності є високий рівень включення працівників до організації та ґрунтується на внутрішньо узгоджених нормах та моделях поведінки, що акцентують увагу на довгострокових стосунках з клієнтами, справедливу винагороду.

**Гендерна<sup>4</sup> типологія стилів керівництва** виділяє чоловічий та жіночий стилі. «Чоловічий» менеджмент називають «діловим» (як низка справ із підлеглими), ґрунтується на владі, що надається посадовими повноваженнями, (наприклад, карати за неякісну роботу).

У психологічній структурі жінки містяться «інструменти» для більш гнучких форм управління. Жінки-менеджери в більшій мірі здатні керувати так, щоб включати інтереси підлеглих в завдання робочої групи. Свою владу жінки пов'язують не із посадою, що займають, а з особистими якостями – вмінням спілкуватися, інтенсивно працювати. Основною характеристикою такого стиля керівництва є активна взаємодія з підлеглими (їх запрошують до участі в управлінні фірмою, з ним діляться владою та інформацією, тим самим пробуджують інтерес до роботи, що виконується). Менеджери з таким стилем управління вважають, що співробітник, який має можливість зробити активний внесок у спільну справу, усвідомлює свою значимість, і від того виграє і бізнес, і співробітник.

**Індивідуально-ситуативні стилі керівництва** формуються через ідеї про нелінійний характер розвитку соціальних подій і слабку прогностичність суспільних взаємозв'язків, особливо на середньостроковий і довгостроковий періоди, й вимагають від керівника адекватної оцінки ситуації, творчого аналізу об'єктивних обмежень і суб'єктивних можливостей їх подолання, прогнозування наслідків прийняття рішень. Інакше кажучи, сучасна ситуація вимагає від керівника застосування на практиці всього арсеналу управлінської науки укупі зі свідомим

---

<sup>4</sup> Феномен гендеру виражає соціальну особливість статі людини (на відміну від біологічної). В перспективі протиставлення стать/гендер відмінності між чоловіками і жінками розглядаються не як природні, біологічні або «сутнісні» статеві ідентичності, а як культурно властиві гендерні ролі. Саме соціально-рольовий статус визначає соціальні можливості чоловіка і жінки в усіх сферах життєдіяльності.

використанням сильних характеристик особистості керівника. Такий підхід позначається як індивідуально-ситуативний стиль керівництва.

Чинники, що впливають на стиль керівництва, не можуть бути ідентичними. Одні з них діють постійно (соціальні норми, типові риси особистості), інші – ситуативно (досвід керівництва, емоції, психологічний клімат у колективі). Результативність керівництва визначається комплексними соціальними зв'язками, що виникають безпосередньо в практиці керування. Це стосується, насамперед, реалізації демократичних норм соціального партнерства і, на наш погляд, припускає формальну рівність учасників трудового процесу, дотримання культурних норм мовного контакту, облік керівником психоемоційних особливостей різних соціальних і професійних груп.

На становлення ситуаційного підходу вплинула ймовірнісна модель Ф. Фідлера, що включає три складових: атмосферу в групі, структуру завдання та посадову владу лідера. Ф.Фідлер стверджує, що лідера можна оцінювати за вмотивованою системою НБС (найнебажанішого співробітника). Лідери з високим НБС зосереджені на встановленні приязних стосунків зі своїми підлеглими і лише згодом концентруються на виконанні завдання. Лідери з низьким НБС описують своїх найнебажаніших співробітників у негативному аспекті, вмотивовані насамперед завданням, і вже після його виконання намагаються формувати стосунки зі своїми підлеглими. Хто буде ефективнішим – лідер з низьким НБС чи лідер з високим НБС, – залежить від того, у якій мірі ситуація дозволяє лідеру впливати на інших.

**П.Мерсі та К.Бланшад** розробили ситуаційну теорію лідерства (*теорію життєвого циклу*), згідно з якою найефективніші стилі керівництва залежать від «зрілості» виконавців: давати вказівки, «продавати», брати участь, делегувати. Якщо підлеглі готові виконувати завдання, то найбільш ефективним буде директивний, а не орієнтований на стосунки стиль лідерства. Чим більш високий рівень «зрілості» підлеглих, тим стиль лідерства має бути більш орієнтованим на участь і менш директивним.

Також на стиль керівництва впливають: професіоналізм співробітників, труднощі при вирішенні поставлених завдань,

методи стимулювання, життєвий і виробничий досвід, ціннісні орієнтири. Для керівника важливим є умінням людей усвідомлювати власні здібності, розвивати навички побудови поведінки, що відповідають ситуації. Тому можна стверджувати, що саме індивідуально-ситуативний стиль керівництва наголошує на ролі індивідуальності керівника у вирішенні управлінських завдань.

Таким чином, стиль керівництва створює стратегію розвитку для організації, формує образ, перспективи організації, і крім того, може перетворити їх бачення на реальність. Не існує універсального, найкращого стилю керівництва. Оптимальним є той стиль керівництва, що забезпечує стабільність організації та поступовий характер її розвитку. Сучасна ситуація вимагає від керівника застосування системного підходу до управління та свідомого використання сильних характеристик декількох сучасних стилів керівництва.

## **Лекція 5**

### **ПСИХОЛОГІЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ**

#### **5.1. Організаційні особливості структури трудоного колективу**

Трудовий колектив є особливою соціальною групою людей, для якої характерні наступні чинники: загальна мета, спільна праця, наявність органів самоврядування. Створення *формальних груп* забезпечує усталене функціонування всієї організаційної структури підприємства. Втім у процесах ділової взаємодії люди встановлюють контакти не тільки як професіонали та виконавці тієї чи іншої функції, а і як цілісні особистості з усіма своїми індивідуальними характеристиками та особливостями. В результаті цього природним шляхом між співробітниками розвиваються міжособистісні відносини, які виходять за межі посадових обов'язків. Встановлення неформальних відносин призводить до стихійного виникнення малих психологічних груп.

*Формальні групи в організації* утворюються штучно. Це означає, що людей об'єднують за зовнішніми, професійно-кваліфікаційними характеристиками, за принципом функціонально-цільового призначення. У сучасних концепціях управління розглядаються різні способи структурування виробничих груп, особлива увага приділяється створенню такої організаційно-управлінської структури, яка дозволяла б поєднати однозначність програм і планів діяльності підрозділів (підприємства загалом) з максимальною ініціативністю співробітників.

Тривалий час найбільш поширеною була ієрархічно-функціональна структура груп. Вона передбачає диференціацію посад за вертикаллю, всередині підрозділів, та горизонталлю, відповідно до довгострокових завдань. Сьогодні найбільш ефективною серед різних соціальних груп, що існують в організаціях, є робота *команди*, що створюється для розв'язання конкретних завдань. До неї залучаються співробітники незалежно від їх формальної приналежності до того чи іншого підрозділу всередині підприємства.

Сьогодні кампанії намагаються встановити ефективну систему ідентифікації кампанії та працівника, існує всезагальна турбота про спільну справу, забезпечувати комунікативні зв'язки, стабільність та гарантовану зайнятість. Це своєрідна «парасолька», в тіні якої люди відчують себе більш здатними долати стреси, жити вільно та щасливо. Так, у японській управлінській культурі переважає так званий *клановий* тип неформальної організації трудового колективу. Працівник не втрачає самоідентифікації, а максимально включений у виробничу організацію, при цьому керівництво турбується про його приватне життя, тут високий рівень інтеграції особистості у кампанію, існує система пожиттєвого найму на роботу.

Однак механічне перенесення японського досвіду на вітчизняний ґрунт не дає очікуваних результатів. Українські теоретики мають шукати відповідь на питання про те, яка філософія менеджменту і який набір управлінських процесів могли б у достатній мірі відповідати внутрішнім національним соціальним нормам та очікуванням.

Психологічним механізмом згуртування людей у *неформальні групи* є наявність симпатій та антипатій, які виникають у процесах ділового спілкування. Очевидно, що різні люди викликають більшу чи меншу симпатію з боку інших. Цей чинник визначає емоційно-психологічну структуру неформальної групи. Психологічним центром є «зірки» - люди, які користуються найбільшою популярністю та симпатіями в групі. Другий структурний рівень утворюють члени групи, які зорієнтовані на «зірок», але не на стільки популярні. Третій рівень утворюють члени групи, які самі популярністю не користуються, але у своїх вчинках зорієнтовані на думку та поведінку людей, що займають більш високе становище. І, нарешті, четвертий рівень займають люди, стосовно яких члени групи виражають неприязнь та антипатію, але які самі хочуть бути «прийнятими» в цю групу.

Менеджер мусить мати уявлення про неформальну структуру свого колективу, вміти використовувати методику вимірювання неформальної структури групи, так звану соціометричну процедуру.

*Соціометричні методики* вивчення малих груп передбачають проведення соціометричного тестування, що враховує найбільшу



кількість стихійних виборів, що виражають щирі почуття та міжособистісні уподобання членів колективу. Такий підхід дозволяє описувати міру близькості-роз'єднаності людей у групі. Це дозволяє після обробки результатів знайти оптимальне розміщення трудових ресурсів у колективі, а також досягти максимально можливого у даній ситуації задоволення від як можна більшого числа взаємних виборів.

Отримане таким чином розміщення з'єднує і групові інтереси, і приватні, інтимні, створюється група з оптимальною структурою. Врахування особливостей неформальної структури групи дає можливість підвищення продуктивності праці, ефективного розв'язання творчих завдань на виробництві, сприяє поліпшенню загального психологічного клімату в організаціях, підвищенню якості управлінських рішень, працездатності співробітників.

### **Соціометрична анкета**

*Шановний працівник! Пропонуємо прийняти участь у вивченні особливостей взаємостосунків у Вашому колективі. У анкеті, відповідаючи на запропоновані питання, позначте знаком «+» прізвища тих працівників, яких Ви вибираєте або ні. Ваші відповіді не будуть відомі іншим членам колективу.*

П.І.Б. \_\_\_\_\_ дата \_\_\_\_\_

№ п/п	П.І.Б. <sup>5</sup>	З ким би Ви хотіли виконувати відповідальне завдання начальника?		З ким би Ви хотіли проводити вільний від роботи час?	
		так	ні	так	ні
1					
...					

Всередині організованої, формальної групи можуть складатися кілька неформальних груп і, важливим є те, що місце особи в структурі групи (її неформальний статус) коливається залежно від параметру виміру. Так, наприклад, «душа кампанії» може мати низький соціометричний статус у ділових стосунках.

<sup>5</sup> У графу «П.І.Б.» заносять весь список колективу

## Соціоматриця<sup>6</sup>

Хто вибирає	Кого вибирають			Всього віддано виборів		
				Всього «+»	Всього «-»	Всього виборів
А				1	0	1
Б				1	1	2
В				1	0	1
Всього «+»				3		
Всього «-»					1	
Всього виборів						4

У процесі ділового спілкування у людей природним чином складається загальне уявлення про норми та принципи поведінки та діяльності, про організацію загалом, окремих керівників тощо. Причому ці уявлення можуть не збігатися з декларованими керівництвом організації, а також бути загалом позитивними чи негативними стосовно організації. Залежно від цього неформальні групи можуть або сприяти ефективності діяльності підприємства, або перешкоджати їй.

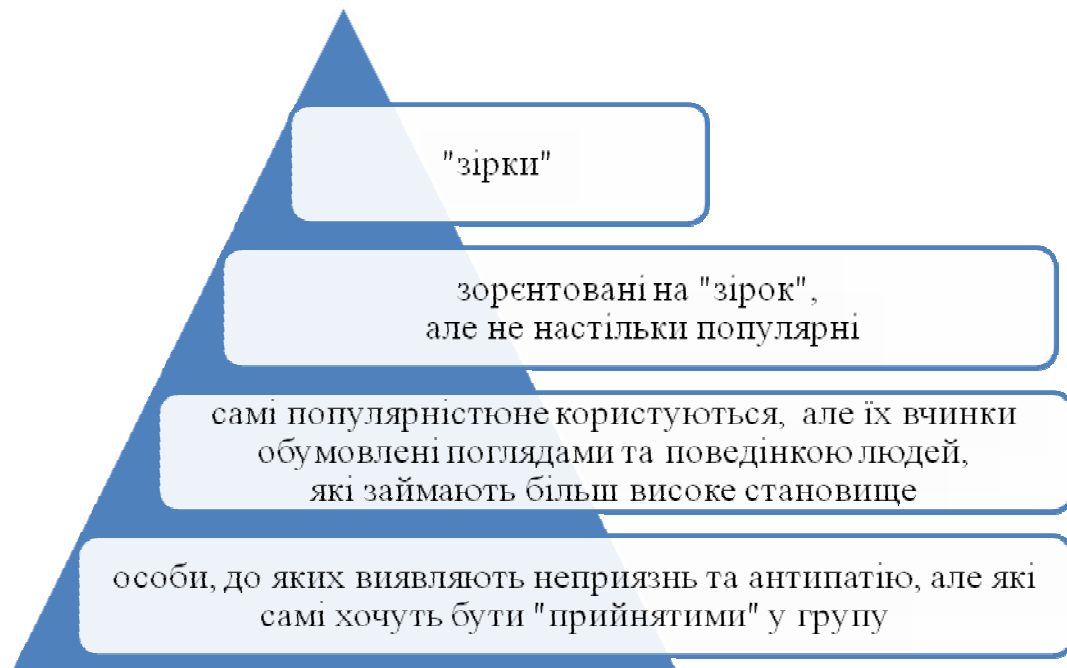


Рис. 5.1 – Структура неформальних груп в організаціях

<sup>6</sup> Знаки у прикладі соціоматриці – довільні для більшої наочності. Напівжирним шрифтом виділені зведені результати соціометричного дослідження. Приклад заповнення: А вибирає Б та ігнорує В по заданому критерію; Б вибирає А (взаємний вибір) і відчужує В; В вибирає А та ігнорує Б.

Серед неформальних груп суттєвий вплив на суспільну думку має референтна (еталонна). Індивід «черпає» у референтної групи норми, цінності й установки своєї поведінки. Важливим є те, що референтна група має характеризуватися для людини суспільно-значущими цілями та ідеалами.

## **5.2. Соціально-психологічний клімат в організації**

Ефективність роботи трудового колективу залежить від *соціально-психологічного клімату в організації* – сукупності взаємопов'язаних, сталих соціально-психологічних особливостей групи, організації (домінуючі характеристики у ставленні до цілей та мотивів спільної діяльності, у стосунках між людьми, у моральних та інтелектуальних установках, а також переважаючому настрої).

Найчастіше виділяють такі складові соціально-психологічного клімату: стосунки між працівниками по вертикалі (стиль керівництва, ступінь участі в прийнятті рішень і т. ін.); взаємини між працівниками по горизонталі (згуртованість колективу, характер міжособистісних стосунків та ін.); ставлення до праці.

Соціальні психологи (К. де Вріє та Д. Міллер) визначили морально-психологічний клімат в колективах різних організацій, а також особливості їх поведінки, термінами, що використовуються у психіатрії:

- **драматична (демонстративна)** організація – певною мірою «показушна» поведінка, демонстрація бурхливої діяльності, турбота про враження, яке про них складається. Зазвичай такі організації знаходяться на стадії активного зростання, що пов'язується з «експансією» на ринку. Стиль керівництва – кооперативний;

- **депресивна** організація – консервативна, бюрократизована, «зарегульована», що намагається зберегти на ринку «статус-кво»; за своєю суттю, бюрократична організація. Така організація здатна вижити лише в умовах стабільності на ринку, слабкої конкуренції. Стиль управління, що переважає, — авторитарно-бюрократичний;

- **шизоїдна** організація – низька зовнішня активність, переважає внутрішнє життя («розщеплення розуму»); вплив вищого керівництва не відчувається, цілі та стратегія розвитку незрозумілі, середня ланка управління орієнтована на власний добробут. Кар'єру роблять опортуністи, „улюбленці керівництва”. Стиль управління – потурання;

- **параноїдальна** організація – відчуває постійний страх перед контролем, намагається «підстрахуватися» на всі випадки життя. Стратегія орієнтується на захист існуючого становища. Велика увага приділяється обґрунтуванню, регламентам, інструкціям та їх утвердженню «у верхах». Бюрократичний стиль управління;

- **примусова** організація – характеризується також прагненням до уникнення помилок, чітким дотриманням ієрархії, інертністю, зайвою увагою до дрібниць. Стиль управління - патріархальний.

Ефективність роботи трудового колективу залежить від *соціально-психологічного клімату в організації* – сукупності взаємопов'язаних, сталих соціально-психологічних особливостей групи, організації (домінуючі характеристики у ставленні до цілей та мотивів спільної діяльності, у стосунках між людьми, у моральних та інтелектуальних установах, а також переважаючому настрої).

Найчастіше виділяють такі складові соціально-психологічного клімату: стосунки між працівниками по вертикалі (стиль керівництва, ступінь участі в прийнятті рішень і т. ін.); взаємини між працівниками по горизонталі (згуртованість колективу, характер міжособистісних стосунків та ін.); ставлення до праці.

Оптимального стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі можна досягти за умови комплектації первинних колективів з урахуванням чинника психологічної сумісності (психосоціальні чинники, що враховуються при формуванні колективу: вік, стать, характер, темперамент, здібності) та за рахунок застосування соціально-психологічних методів, що сприяють виробленню у членів колективу навичок ефективного взаєморозуміння; організації безперервної професійної перепідготовки, чіткого розподілу ролей.

Найважливішими ознаками **позитивного соціально-психологічного клімату** у трудовому колективі є наступні:

- довіра і висока вимогливість членів групи один до одного;
- доброзичлива і ділова критика;
- плюралізм думок при обговоренні питань, що стосуються всього колективу;
- достатня поінформованість членів колективу про його завдання і стан справ при його виконанні;
- задоволеність приналежністю до колективу;
- відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати значущі для групи рішення;
- високий ступінь емоційного включення і взаємодопомоги в ситуаціях, які викликають стан фрустрації у будь-якого з членів колективу тощо.

Якщо соціально-психологічний клімат відображає сталі риси соціально-психологічних явищ у колективі, то *соціально-психологічна атмосфера* – ситуативні, що змінюються. Умови соціальної взаємозалежності учасників трудового процесу, а також проблеми добору кадрів і комплектування сумісних виробничих груп, здатних ефективно вирішувати покладені на них завдання, набувають сьогодні особливого значення.

*Психологічна сумісність* – взаємне сприйняття партнерів при спілкуванні та спільній діяльності, що ґрунтується на оптимальній подібності чи взаємодоповнюваності ціннісних орієнтирів, соціальних установок, мотивів, потреб, характерів, темпераментів, темпу й ритму психофізіологічних реакцій та інших значимих для міжособистісної взаємодії індивідуально-психологічних характеристик.

Особистість може займати конформістську позицію в групі – уникати самостійних рішень, пасивно сприймати готові групові стандарти поведінки. Конформізм може виконувати у міжособистісних відносинах як позитивну, так і негативну функцію. Позитивна функція полягає у тому, що конформізм здатен врівноважити індивіда з оточуючим його соціальним середовищем (може сприяти виправленню помилкової дії і поведінки, якщо більш правильними виявляються поведінка і дії більшості).

Для психологічної оцінки сумісності учасників групового процесу використовують **критерій задоволеності**. При максимальній задоволеності групи від взаємодії слід очікувати і високий рівень сумісності. Критерієм психологічної сумісності є високе безпосереднє задоволення партнерів результатом і, головне, – процесом взаємодії, коли не потрібно витрачати спеціальні зусилля на встановлення взаєморозуміння.

Характер соціально-психологічного клімату залежить також від рівня групового розвитку. Тому одним з найважливіших напрямів соціально-психологічного аналізу колективу є *вимірювання групової згуртованості*.

### **5.3. Груповий потенціал: пошук синергії**

Сучасні концепції управління звертаються до розробки спеціальних прийомів та методів, спрямованих на розвиток групового потенціалу. **П. Друкер:** «Менеджер призначається для того, щоб перетворювати неорганізований натовп у ефективно працюючу групу».

Від *групового потенціалу* та міри його використання залежить ефективність роботи трудового колективу у цілому.

Серед елементів групового потенціалу виділяються:

- кваліфікаційний (професійні знання, уміння, навички, що обумовлюють професійну компетентність; група може інтегрувати різнобічні знання, уміння, навички у новий більш потужний потенціал);
- психофізіологічний (рівень працездатності);
- творчий (інтелектуальні, пізнавальні здібності);
- комунікативний (здібності до взаємодії з іншими в інтересах спільної мети);
- моральний;
- здатність до розвитку (через розвиток співробітників та елементів групового потенціалу можна вирішувати більш складні завдання).

Високий рівень співробітництва, позитивні міжособистісні стосунки допомагають звести до мінімуму конфлікти та отримати ефект *синергії* (synergy – від гр. «працювати разом», співробітництво). Синергія виникає у результаті такої спільної

діяльності, яка дає колективні результати, що перевищують очікувані у результати дій окремих елементів ( $2+2=5$ ). Отже, груповий потенціал може виявлятися не лише через суму потенціалів членів групи, а їх помноженні. Лозунг сучасного менеджменту: *«Ми маємо об'єднуватися, щоб зробити те, що без такого об'єднання зробити неможливо»*.

Задіяти груповий потенціал можна за рахунок: налагодження співробітництва у колективі, використання методик взаємозбагачення ідеями, встановлення атмосфери взаємодопомоги та взаємопідтримки.

Особливий інтерес сучасного менеджменту викликає феномен *команди*, як типу трудового колективу, у якому робота завжди є творчою та продуктивною. Команда об'єднує зусилля усіх в особливу цілісність, їх потенціал є вищим за індивідуальні зусилля. Якщо у групі люди діють незалежно один від одного, виходячи з власних бажань та потреб, то члени команди діють спільно з метою досягнення результатів, у яких зацікавлений кожен із них. До того ж результати роботи команди чітко вимірюються (наприклад, завершення проекту), а результати роботи групи – більш невизначені та загальні (наприклад, «вплив», «повноваження»).

Керівництво командами здійснюється менш формально, ніж робочою групою. Групи виконують чіткі функціональні обов'язки, їх лідер – керівник, офіційно призначена особа. Засідання груп проходять офіційно, часто доручення делегуються особам, які не беруть у них участі. Роль керівника ж у команді переходить від одного члена команди до іншого залежно від етапу роботи та наявності самих членів команди. Їх засідання, як правило, проходять у вигляді вільних дискусій, спрямованих на вирішення конкретних проблем.

Разом з тим, робота в команді вимагає від кожного учасника немалих зусиль. Бути членом команди – означає, в певній мірі, пожертвувати власною індивідуальністю і стати частиною єдиного цілого. Крім того, робота в команді може вимагати від особистості неупередженої самооцінки своєї діяльності. Залучення людей вимагає атмосфери довіри і вимагає: особистого внеску, колективного мислення, широкого інформування, що стосується опису існуючої ситуації і проведення бажаних змін. Активні

учасники процесу пропонують значні перетворення і нововведення. Учасники створюють собі колективне уявлення про процес, його складові, слабкі характеристики, перетворення, які необхідно здійснити. В результаті **партисіпативна методика**<sup>7</sup> формує новий колективний погляд на робочу ситуацію.

<b>командне мислення</b>	<b>групове мислення</b>
Підтримка різноманіття поглядів, визнання унікальності членів групи й обговорення колективних сумнівів. У цілому більш ефективний процес прийняття рішень.	Колективна схема мислення, що перешкоджає досягненню ефективності групових рішень. «Групомислення» характеризується безпосереднім тиском, самоцензурою, ілюзіями невразливості, колективними стереотипами. Може стати причиною загальної апатії у ставленні до роботи і продуктивності. Подібні деструктивні патерни слід перетворювати в конструктивні схеми чи у «командне мислення».

Втім, командам, незважаючи на їх потенціал, не завжди вдається досягати мети. Серед причин, що заважають, виділяють наступні: використання команди не за призначенням, неефективне керівництво, коли творчі здібності та ініціатива окремих членів команди ігноруються. Команда може втратити відчуття реальності, створити власну систему цінностей, що не співпадає або не співвідноситься з цінностями реального світу. І все ж таки команда – найбільш ефективний механізм, що дозволяє розкрити інтелектуальні, творчі можливості людини.

Таким чином, через розвиток співробітників та елементів групового потенціалу колектив здатен вирішувати все більш складні завдання. Низький же рівень використання потенціалу працівників, відсутність можливості їх розвитку негативно впливає на конкурентоспроможність і життєздатність організації.

<sup>7</sup> **Партисіпативне поліпшення управлінських процесів:** перетворення процесів здійснюється активними учасниками, які мають до них відношення. Вони привносять свої ідеї, створюють загальне уявлення про ситуацію й еволюційні зміни. Новий задум будь-якого процесу створюється спочатку «в головах», перш ніж його впишуть у правила і процедури.



*Роль керівника у становленні колективу* визначається наступними завданнями:

1. Здійснювати якісний підбір персоналу.
2. Формувати здоровий морально-психологічний клімат в колективі.
3. Будувати ефективні міжособистісні стосунки з персоналом.
4. Виховувати лідерів на всіх рівнях управління. Виявляти потенційних лідерів.
5. Вміти розрізняти неформальну структуру трудового колективу.
6. Проводити колективні заходи для демонстрації нових можливостей вирішення проблем, що відкриваються у спільній роботі.
7. Використовувати груповий потенціал (кваліфікаційний, психо-фізіологічний, творчий, моральний).

## **Лекція 6**

### **ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ**

#### ***6.1. Ефективна комунікація – основа успіху у діловому спілкуванні***

У психології управління ділове спілкування розглядається як процес встановлення та розвитку ділових контактів, зумовлений потребами спільної дії. Знання психологічних закономірностей ділового спілкування та його особливостей у сфері політичного, соціального та господарського управління дозволяють підвищити ефективність управлінської діяльності менеджера.

Ділове спілкування – складне соціально-психологічне явище. Виділяють три основних напрямки підвищення культури управлінського спілкування: розвиток комунікативних вмінь, перцептивних та інтерактивних навичок взаємодії.

Від менеджера вимагається належний рівень комунікативної компетентності – знання, уміння, навички у сфері організації взаємодії людей і взаємозв'язку у діловій сфері. Комунікація – обмін інформацією, важливою для учасників спілкування. Комунікативний рівень спілкування в організації пов'язується із створенням своєрідної «платформи для спілкування», де учасники змогли б вільно обмінюватися думками.

Комунікативна компетентність фахівця передбачає усвідомлення особистістю наступних аспектів:

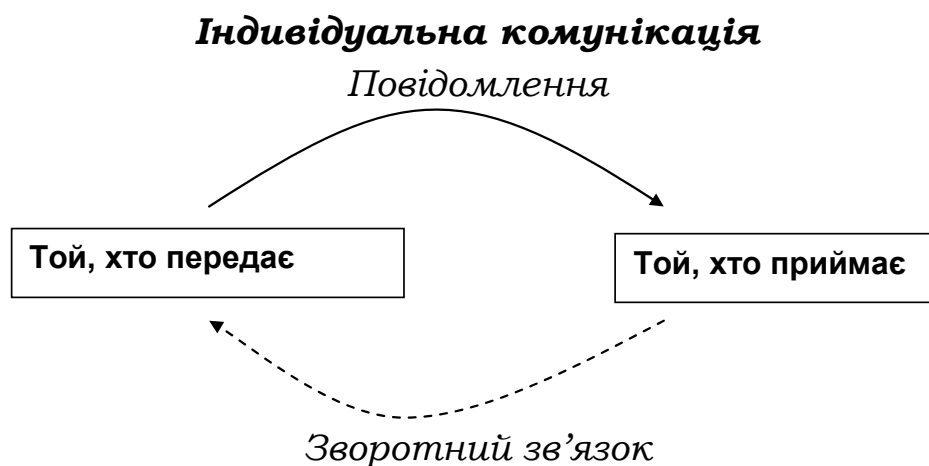
- власних потреб та ціннісних орієнтирів, техніки власної роботи;
- власних перцептивних вмінь, тобто здатності сприймати навколишнє середовище без суб'єктивних упереджень у ставленні до тих чи інших проблем, особистостей, соціальних груп;
- готовності сприймати нове у зовнішньому середовищі;
- власні почуття та психічні стани під впливом чинників зовнішнього середовища.

Критерії ефективності комунікації:

1. Здатність сприяти збереженню та розвитку ділових стосунків, особистісної цілісності учасників.
2. Сприяння досягненню цілей учасників спілкування.

3. Зміна поведінки партнерів (діють на досягнення спільних цілей).

Передача та прийняття смислу повідомлення (інформація має бути чітко переданою, отримувач повідомлення має правильно його зрозуміти та інтерпретувати). Відомо, що людина сприймає у повідомленні близько 30% інформації. Щоб бути сприйнятою на 100 %, рекомендується дотримуватися «правила 3-х» (Повідомлення – Посилення – Повторення): 1.Повідомити те, збираємося сказати. 2.Сказати те, що маємо сказати. 3.Повторити те, що було сказано. При цьому слід перефразувувати інформацію з метою «маскування» повторів.



Зворотний зв'язок дає можливість, по-перше, підтвердити прийом інформації, по-друге, засвідчити його розуміння. Отримане повідомлення виражається іншими словами: той, хто приймає інформацію, надсилає назад те, що той зрозумів. Той, хто передавав порівнює повідомлення, яке він надіслав з тим, що отримав через зворотній зв'язок. Якщо смисл повідомлення не був втрачений, можна говорити про ефективну комунікацію.

Отже, комунікація – перш за все, «мистецтво бути зрозумілим». Тому комунікативна компетентність особи має враховувати існуючі психологічні *перешкоди до розуміння інформації*, так звані «*фільтри*» комунікації – відчуття; мова; системи уявлення, за допомогою яких людина сприймає світ; особливості нервової системи; суб'єктивні упередження. Наприклад, слід враховувати те, що при передачі та прийнятті інформації частина її втрачається.



Рис. 6.2 – Правила побудови ефективних комунікацій

Забезпечення ефективної комунікації у значній мірі залежить від здатності особи долати «комунікативні бар'єри» (семантичні, логічні, бар'єр авторитету тощо. Одним з ключових методів комунікації є *активне слухання*. Уміння активно слухати передбачає:

1. Розуміння ознак невміння слухати (до симптомів «хвороби неухаги» відносять: ірраціональну вибірковість, відволікання на зовнішні чинники, зосередженість на голосі та манерах оратора).
2. Розвиток навичок слухання:

<b>Бажання слухати</b>	У більшості випадків слухання вимагає відкритості, здатності змінити свої думки та дії
<b>Чути повідомлення</b>	Чітко сприйняти те, що було сказано. Важливим є не те, щоб погодитися чи не погодитися, а те, щоб точно почути, що було сказано
<b>Інтерпретувати смисл</b>	Бути здатним переказувати співбесіднику смисл викладеної ним інформації, та ще й так, щоб він зміг підтвердити правильність його розуміння.

<b>Ретельно оцінювати</b>	Необхідно оцінювати значення або цінність того, що ми почули. Чи є воно істинним? Чи є корисним?
<b>Відповідним чином реагувати</b>	Комунікація – це двоспрямований процес. Тому реакція на слова співбесідника є необхідною. Це можуть бути просто аплодисменти або навіть мовчання. У будь-якому випадку ця реакція буде, в свою чергу, інтерпретуватися оратором.

3. Використовувати навички активного слухання: задавати питання, оцінювати факти, слідкувати за своїми установками.

## **6.2. Інтерактивний рівень спілкування**

Інтерактивна функція спілкування пов'язується з організацією спільної діяльності, взаємодією (інтеракцією). Психологічний аналіз ділового спілкування як *взаємодії* пов'язаний з процесом безпосереднього або опосередкованого впливу суб'єктів один на одного, що породжує їх взаємозв'язок. Взаємодія у цьому процесі взаємовпливів виступає як система дій, при якій дії однієї людини або групи осіб обумовлюють певні дії інших, а дії останніх, у свою чергу, визначають дії перших. В результаті слід очікувати взаємні зміни у їх поведінці, діяльності, установках, оцінках тощо. Будь-який процес міжсуб'єктної та внутрішньооб'єктної взаємодії являє собою послідовність актів проекції-інтродекції<sup>8</sup>. Виділяють два незалежних виміри типології проекції:

- перший з них враховує, чи проектує суб'єкт рису, що є у нього, або рису, що відрізняється від його власної;

<sup>8</sup> *Проекція* – (від англ. – викид вперед) - захисний механізм несвідомої сфери особистості, що полягає у приписуванні зовнішньому об'єкту певних внутрішніх імпульсів і почуттів, що їх людина не може прийняти особисто, завдяки чому вони проникають у свідомість у зміненому вигляді. Сучасне розуміння феномену проекції розширило його трактовку, згідно з якою, по-перше, проектуватися може не тільки риса, непридатна для особистості, по-друге, зміст, що проектується, може бути досить різноманітним за своїм характером (мотив, потреба, установка, почуття, думка і т. ін.), по-третє, проекція може бути як неусвідомлена, так і усвідомлена, по-четверте, вона може виконувати як негативно-консервативні функції захисту цілісності Я, так і низку інших функцій (в континуумі від захисту до самовираження).

- другий вимір розкриває, чи є зміст проекції усвідомленим або неусвідомленим.

Згідно з комбінаціями полюсів цих вимірів можливі чотири види проекції:

- 1) *компліментарна* (полягає в тому, що людина приписує іншій особі рису, відмінну від тої, якою вона свідомо володіє, але додаткову до неї);
- 2) *атрибутивна* (полягає в приписуванні іншому риси, якою особа сама свідомо володіє);
- 3) *симілятивна* (полягає у наділенні іншої людини рисою, спільною з тією, якою володіє суб'єкт, але володіння якою не усвідомлює);
- 4) *проекція* Панглосса-Кассандри (людина проектує на іншого рису, протилежну тій, якою вона неусвідомлено володіє).

*Інтроекція* – механізм міжлюдської взаємодії, що виконує функції відособлення індивіду, що забезпечує самовизначення і розвиток особистості. У найбільш загальному сенсі можна сказати, що проекція переносить деякий психологічний зміст (почуття, думки, висловлювання, дії) від суб'єкта до об'єкта, а інтроекція переносить певний зміст від об'єкта до суб'єкта. Таким чином, проекція та інтроекція являють собою двоєдиний механізм інтерсуб'єктної діалогічної взаємодії вони виступають як два фундаментальні такти у живому психологічному процесі.

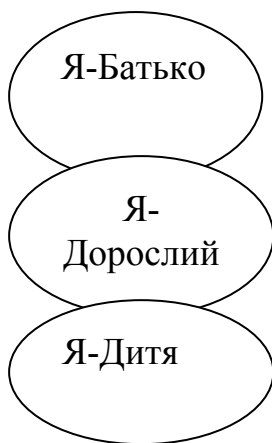
У спілкуванні і діяльності проекція виконує функції інтеграції, з'єднання, включення, а інтроекція – функції роз'єднання, виділення, відмінності. Роль проекції у міжсуб'єктній взаємодії аналогічна ролі аналізу та синтезу суб'єктно об'єктної взаємодії (тобто в процесах пізнання і предметно-практичній діяльності). Міжособистісна взаємодія – це фазовий процес, який характеризується стадійністю свого розвитку. Так, наприклад, у розвитку міжособистісного контакту умовно виділяють чотири фази:

- I – первинного сприйняття (результат формування першого враження про партнера);
- II – зближення (тут відбувається уточнення і корекція першого враження і, як результат, формуються оцінки і самооцінки, актуалізуються установки стосовно спільних дій);
- III – спільної дії (зміст цієї фази полягає у перевірці на психологічну сумісність, толерантність, взаєморозуміння в

екстремальній ситуації і, як результат, прийняття партнерами міжособистісних ролей, визначення їх соціального статусу в спілкуванні);

IV – зрілості (обумовлена прийняттям взаємних очікувань і норм і, як результат, включення більш складних соціально-психологічних механізмів взаємовпливу).

Одним із способів розуміння у спілкуванні є аналіз впливу на партнера. Зокрема, транзакційний аналіз Е.Берна доводить, що існує безпосередня залежність між моделлю поведінки людини і станом її психіки: Я-Батько, Я-Дорослий, Я-Дитя. Одиниця спілкування – *транзакція*, складається із стимулу (С) та реакції (Р) між двома станами свідомості.



Усі психологічні стани – нормальні психологічні феномени. Кожен з них відіграє життєво важливе значення для людини. Я-Дитя – джерело радості, інтуїції, творчості. Завдяки Я-Батько більшість реакцій людини стали автоматичними, що допомагає зберегти час та енергію. Я-Дорослий переробляє інформацію і враховує можливості ефективної взаємодії з навколишнім світом. Крім того, Я-Дорослий контролює дії Я-Батько та Я-Дитя, є посередником між ними.

Система «Я-Батько» або визначає норми, або – намагається допомогти, та має чотири підсистеми (рис. 5.3).

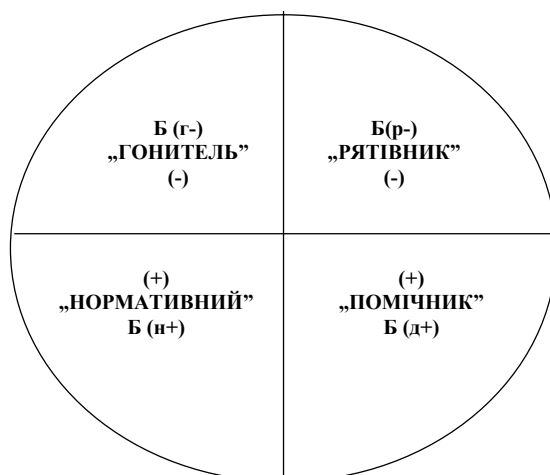


Рис. 6.3 – Структурна модель системи «Я-Батько»

*Позитивний нормативний батько:* визначає норми, які є корисними й необхідними; впроваджуються толерантно, спираються на юридичний, моральний та соціальний договір, передбачений виробничими стосунками.

*Негативний нормативний батько:* визначає норми, втім вони:

- занадто складні для виконання, їх багато; можуть бути необхідними, але погано роз'яснені і незрозумілі; не корисні для виконання ефективної роботи, або навіть незаконними; або відсутній чіткий зв'язок між цілями та законом;
- не виходять з юридичного, морального та соціального договору, що передбачений у виробничих стосунках;
- є принизливими, агресивними, образливими або залежними від помсти;
- надто жорсткі, і не припускають ніяких виключень (принцип заради принципу).

*Позитивний батько - «помічник»:*

- із задоволенням відповідає на реальне прохання, допомога передбачається не більше 50% у вирішенні проблем.

*Негативний батько – «рятівник» допомагає, але:*

- саме у тій сфері, де організацією не передбачено для нього ролі (наприклад, необґрунтовано втручається в приватне життя працівника в той час, коли воно жодним чином не впливає на ефективність у роботі);
- він справді некомпетентний, і його образ дій може мати руйнівні наслідки для особи, якій намагається допомогти;
- насправді він не має бажання допомагати, змушує себе це робити (несвідомо), він буде відчувати себе таким, якого експлуатують, згодом у нього з'являється дратування, і навіть агресія до іншої людини;
- дає не те, що просили, бо він нібито знає, що буде добре для інших;
- робить більшу частину роботи за іншого (більше 50 %), це укріплює людину, якій надається допомога, у її безсиллі, пасивності або у відчутті некомпетентності та звичці завжди отримувати таку допомогу.



Система «Я-Дитя»: керується відчуттями та емоціями; турбується про те, щоб адаптуватися до власних норм або до норм життя у суспільстві; проявляє природну безпосередність (рис. 5.4.).



Рис. 6.4 – Структурна модель системи «Я-Дитя».

*Позитивне адаптоване дитя:* добре адаптується до норм, всебічно розвивається; висловлює чітко та коротко те, що відчуває та ін. *Негативне покірне дитя:* пристосовується до норм, але робить це не на користь собі, ігноруючи власні потреби; дозволяє іншим керувати собою, підпадає під вплив і занадто підкоряється владі та принципам та ін.

*Позитивне незалежне дитя:* проявляє свою природну безпосередність й виявляє себе таким, яким він є, без обережності демонструє свої слабкі та сильні особистісні характеристики. *Негативне непокірне дитя:* проявляє свою безпосередність, але діє занадто безпосередньо, часто агресивно; ніколи не погоджується, шукає приводу до суперечок (дух протиріччя) й та ін.

У міжособистісному спілкуванні психічні стани Я шукають один одного, стикаються, зустрічаються на одному рівні або втрачають один одного на іншому рівні. При цьому енергія або посилюється, або руйнується. Варіанти взаємодії різноманітні і багаточисельні.

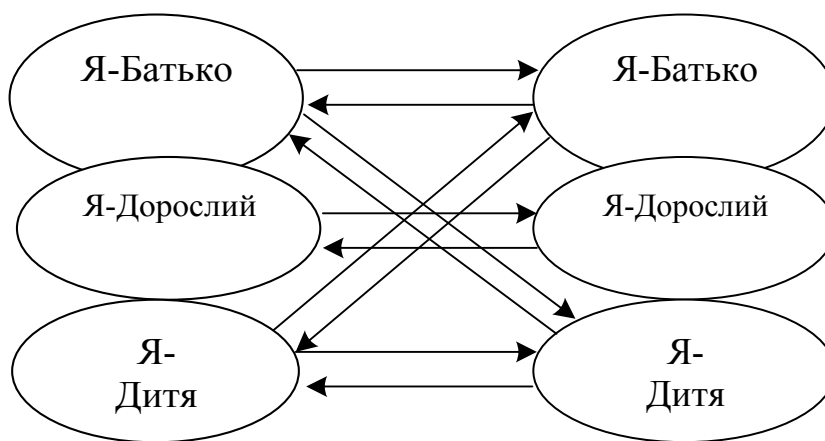


Рис. 6.5 – Моделі трансакцій у спілкуванні

Виділяють три форми трансакцій:

- паралельні (додаткові, симетричні),
- ті, що перетинаються,
- приховані.

Паралельні міжособистісні стосунки відображають уміння знаходитися «на одній хвилі». Спілкування ґрунтується на очікуваннях партнерів, будь то позитивні чи негативні.

*Позитивні додаткові трансакції* використовують позитивні стани свого Я. Вони приємні та ефективні, забезпечують природню комунікацію. Вони корисні для першої зустрічі (щоб зламати «кригу»), для полегшення взаємного вислуховування, розуміння та відповіді на очікування іншого. Вони сприяють досягненню бажаної мети: створюються, щоб продовжуватися, втім не є твердо встановленими раз і назавжди.

Психічні стани Я різні, але добре адаптовані, тому підсилюють один одного:  $D \rightarrow B$ ,  $B \rightarrow D$ .

*Негативні додаткові трансакції* використовують відповідно негативні стани свого Я. Вони приємні та неефективні, забезпечують приємне спілкування, але воно не є продуктивним з точки зору досягнення бажаної мети. Один партнер використовує з вигодою для себе відмінність від іншого.

Симетричні міжособистісні стосунки вимагають визнання та використання ідентичних ролей.

*Позитивні симетричні трансакції* використовують позитивні стани свого Я. Вони є ефективними, посилюють кожного у своїй системі. Кожен турбується про те, щоб не бути нетотожним і

зберігати ідентичність позиції та поведінки. Вони створюють довготривалі зв'язки між людьми, які відчують себе схожими.

*Негативні симетричні трансакції* використовують негативні стани Я (наприклад, керівники «залізної руки» нападають один на одного). Вони укріплюють кожного у своїх негативних позиціях переслідування, покірності або здійсненні опору владі, заважають будь якій зміні ситуації. Кожен навіває собі гордість у тому, що він не змінюється і укріплює свою систему. Навіть якщо мова йде про позитивні стани, позиції залишаються незмінними та неефективними.

Оволодіння основами трансактного аналізу суттєво покращує практику ділового спілкування, оскільки допомагає свідомо контролювати свої психічні стани, а також розуміти психічні стани партнера, знаходити шляхи оптимізації взаємодії з ним.

Аналіз міжособистісних стосунків виявляє способи, за допомогою яких особи використовують сукупність енергії, коли ми діємо або спілкуємося. Виходячи з характеристики 9 психологічних станів особистості, виділяють 25 позитивних варіантів, що допомагають більш ефективно взаємодіяти. Аналіз розвитку міжособистісних взаємодій дозволяє діагностувати особливості динаміки групових процесів, конфліктних ситуацій тощо.

### **6.3. Перцептивний рівень спілкування**

Перцепція (сприймання) – формування суб'єктом спілкування образу іншої людини за фізичними особливостями, психологічними рисами, характером поведінки. *Перцептивний рівень* спілкування характеризується злиттям пізнавальних компонентів з емоційними, більшою залежністю від мотиваційно-сислової структури діяльності сприймаючого суб'єкта.

Сприйняття соціальних об'єктів<sup>9</sup> характеризується більшим злиттям пізнавальних компонентів з емоційними (ефективними),

---

<sup>9</sup> *Соціальна перцепція* (від лат. perceptio - сприйняття і socialis - суспільний) - сприйняття, розуміння і оцінка людьми соціальних об'єктів (інших людей, самих себе, груп, соціальних спільнот); позначає факт соціальної обумовленості сприйняття, його залежності не тільки від характеристик стимулу-об'єкту, його цілей, намірів, значимості ситуації; цілісне сприйняття суб'єктом не тільки предметів матеріального світу, але і так званих соціальних об'єктів (інших людей, груп, класів, народностей тощо), соціальних ситуацій і т. ін.

більшою залежністю від мотиваційно-сміслової структури діяльності сприймаючого суб'єкта. У структурі будь-якого перцептивного акту виділяються суб'єкти і об'єкти сприйняття, його процес і результат. В залежності від співвідношень суб'єкта та об'єкта сприйняття виділяють три відносно самостійних види процесів соціальної перцепції: сприйняття міжособистісне, самосприйняття і сприйняття міжгрупове.

**Невербальне спілкування** часом містить численні приховані повідомлення і впливають на процес і результати особистісного спілкування.

**КОМУНІКАЦІЯ=**

**Мовний зв'язок + Зв'язок без слів(невербальний)**

Мовний зв'язок 30% + Зв'язок без слів 70%

*Якщо зв'язок без слів заперечує мовний зв'язок = >  
Зв'язок без слів домінує*

Основні типи невербальних сигналів:

- рухи тіла (жести, вираз обличчя, очей, дотик, рухи кінцівок і тіла),
- персональні фізичні характеристики (статура, психіка, поза, запах тіла або подиху, зріст, вага, колір волосся та шкіри),
- парамова (характеристики голосу, гучність, темп мовлення, висота, звуки, що переривають плавність мовлення («а..», «гм... або «е...»), сміх, позіхання тощо,
- використання простору.

Ефективні менеджери часто при зустрічі з підлеглими застосовують невербальні сигнали підтримки спілкування: наприклад, обмін рукостисканнями, коли ті заходять, усмішку, зоровий контакт тощо). На хід ділових переговорів впливає розташування працівників у залі для засідань. Так, в залежності від стилю керівництва (автократ – демократ) виділяють дві моделі місце розташування керівника на зібраннях.

Щоб отримати синергію у міжособистісному спілкуванні необхідно вміти класифікувати види міжособистісних стосунків (транзакцій), чи то зорових, слухових або кінестетичних.

## **Лекція 7**

### **ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ**

#### **7.1. Типологія конфліктів**

Конфлікти значною мірою визначають ефективність управлінського процесу (успішність здійснення членами організації спільної діяльності, своєчасність виконання поставлених завдань, адекватність стилю спілкування, напрям розвитку організації тощо). Відомо, що 80% інформації про підлеглих керівники отримують у вигляді скарг або під час конфліктів. Саме у результаті конфліктів виявляються слабкі ланки та невирішені питання в управлінні організаціями, формуванні структурних підрозділів тощо. Більш чіткими виявляються проблеми, пов'язані з рівнем кваліфікації окремих фахівців, працездатності співробітників та цілих робочих груп. Крім того, конфлікт здатен «зняти» напружену атмосферу. Бурхливе, емоційне з'ясування стосунків іноді є корисним, за умови розумної поведінки учасників. Конфлікти підтримують соціальну активність людей, слугують «ліками від застою», стимулом для новацій, і, нарешті, розвивають особистість.

Конфлікт може мати як негативні, так і позитивні наслідки. Позитивні можливі за умови непорушення меж культурної полеміки (етичних та юридичних норм поведінки). В інших випадках слід очікувати руйнівного фіналу (втрачаються час, ресурси), що в цілому гальмує та ускладнює основну діяльність організації. Усі конфлікти, незважаючи на різний прояв, різну кількість суб'єктів, різний рівень розвитку та різні результати (продуктивні й непродуктивні) мають одну, загальну для всіх видів, внутрішню, психологічну основу.

Одна з особливостей конфліктної ситуації – проблема «розуміння-нерозуміння», індивідуально-психологічний характер тлумачення її змісту, її суб'єктів, об'єкту. Суб'єкт або сприймає усвідомлені суперечності як закономірності і прагне адаптуватися певним чином до них, знаходячи шляхи поступового їх знання, або не сприймає, не визнає необхідність цих суперечок, які вносять дискомфорт у психологічну структуру, їх необов'язковість, різко реагує на них не лише емоційно, а й через конкретну

поведінкову реакцію. Професійно підготовлений менеджер здатен «підніматися» над конфліктами й успішно управляти ними.

Існують кілька класифікацій конфліктів в організаціях. Насамперед, управлінські конфлікти можуть бути класифіковані на основі аналізу його учасників:

а) внутрішньоособистісні (*інтраперсональні*) – конфлікти, що у процесі управління виникають на рівні однієї особистості (наприклад, на рівні керівника підприємства або його конкретного працівника);

б) міжособистісні (*інтерперсональні*) – конфлікти, що у процесі управління виникають між двома працівниками;

в) внутрішньогрупові (*інтрагрупові*) конфлікти, які в процесі управління виникають усередині групи, зокрема, між конкретною особою і групою;

г) міжгрупові (*інтергрупові*) конфлікти, що у процесі управління виникають між соціальними групами, причому як усередині самої організації, так і при взаємодії з оточуючим середовищем.

*Внутрішньоособистісний конфлікт* пов'язаний із філософсько-психологічною проблемою гармонійного поєднання потреб та моральних вимог, відмовою від певних характеристик свого «Я», між реальним та Я-образом, між духом та тілом, між жіночою та чоловічою сутністю, між різними компонентами духовної структури людини. Депресивний стан психотерапевти лікують шляхом переваг раціональних поглядів над ірраціональними переконаннями.

Найбільш розповсюдженими є *міжособистісні конфлікти*, зіткнення та боротьба за власні інтереси окремої людини. В ролі учасників конфлікту постають дві особи, кожна з яких є суб'єктом, носієм певних цінностей, інтересів, думок. Найчастіше такі конфлікти відрізняється емоційною запальністю та напруженістю, виникають на ґрунті особистих симпатій-антипатій, але в організації стосунки між людьми тісно переплетені з діловими, кар'єрними та іншими інтересами. Інколи особиста антипатія неправомірно переноситься на розв'язання ділових питань і, навпаки, об'єктивне протиріччя виробничих питань набуває правомірного особистісного забарвлення. В організаціях однією з

найпоширеніших причин виникнення міжособистісних конфліктів є порушення норм статусно-рольової поведінки.

Керівникам слід уміти розпізнавати негативні прийоми ділових контактів. Їх носії – «волокітники», демагоги, ледарі і просто недисципліновані люди (табл. 7.1).

Таблиця 7.1.

### Типологія конфліктних особистостей

Тип	Характерні особливості	
	Стереотипи поведінки	Адаптивні можливості
<i>Демонстративний</i>	Більш емоційний, ніж раціональний. Намагається позитивно виглядати в очах інших, бути в центрі уваги.	Здатен до ситуативного пристосування, планування діяльності у відповідності з обставинами; не доводить плани до повної реалізації.
<i>Ригідний</i>	Має завищену самооцінку; постійно вимагає підтвердження своєї значущості; не критично ставиться до своєї поведінки.	Адаптивний потенціал низький; нечутливий до думок оточуючих; не враховує ситуативні зміни; висока чутливість до несправедливості.
<i>Некерований</i>	Поведінка агресивна; має завищену самооцінку; вимагає підтвердження своїх власних досягнень	Недостатньо точно контролює себе; імпульсивний; не визнає загальноприйнятих норм
<i>Надто точний</i>	Надто вимогливий до виконання деталей роботи; надає занадто великого значення зауваженням; глибоко переживає свої прорахунки; схильний до психосоматичних девіацій	Виявляє підвищену стурбованість; неадекватний в оцінці стосунків; зовнішньо стриманий.
<i>Безконфліктний</i>	Нестабільний в оцінках і думках; занадто спрямований на компроміс; слабо розвинуті волюві якості; поверхово оцінює вчинки, як свої, так і чужі	Схильний до внутрішніх протиріч; націлений на короточасний успіх; прогностичність розвинута недостатньо; залежить від думок оточуючих, особливо лідерів.
<i>Цілеспрямовано конфліктний</i>	Конфлікт для нього – засіб для досягнення цілей; схильний до маніпуляцій у взаємо-стосунках; володіє технікою спілкування у дискусіях; є активним учасником конфліктів.	Дії в конфлікті сплановані, варіанти прораховані; позиції оцінюються.

Конфліктні особистості усю свою поведінку вони скеровують на саботаж службової роботи, і керівникам треба вміти розпізнати ці негативні прийоми, щоб вжити необхідних конкретних заходів. Вони намагаються брати чергові завдання без врахування терміну їх виконання, щоб потім уникати претензій у несвоєчасності; не закінчивши одну справу, беруться за інші, щоб мати виправдання причин їх невиконання; прагнуть у розпал роботи взяти відраджень, відпустку, захворіти; охоче у робочий час займаються громадськими справами, беруть безліч доручень, щоб була можливість вказувати на постійну зайнятість; тримаються на відстані від керівника, щоб потім сказати, що ними не керували; якщо ж працюють, то завжди посиляються на інструкцію, що входить і не входить у їх обов'язки. Для здійснення психологічного тиску на керівника «важкі» співробітники приховують інформацію, потрібну для справи; посиляються на свою некомпетентність і обурюються (я не професор!); звинувачують начальство в упередженості, провокують його на грубість, посиляючись, що начальник тільки вимагає, а сам нічого не робить.

*Внутрішньо групові конфлікти.* Учасниками конфлікту стають усі члени соціально-психологічної групи. Вони приєднуються до однієї чи іншої позиції та утворюють мікрогрупи, які у процесі конфлікту діють як єдиний суб'єкт. Зароджуються такі конфлікти зазвичай двома шляхами: або міжособистісний конфлікт переростає свої межі та залучає до себе всіх членів групи, створюючи нестерпну психологічну атмосферу, або в результаті існування протилежних точок зору з приводу розв'язання ділового питання. В останньому випадку конфлікт може відігравати вельми позитивну роль – роль каталізатора пошуку нових ідей та рішень.

*Міжгрупові конфлікти* часто виникають між різними об'єднаннями людей, які відстоюють своє право на вплив, владу, ресурси тощо. Часто такий конфлікт виникає всередині організацій як результат неефективного керівництва, коли функції двох або більше структурних підрозділів або істотно перетинаються, або не узгоджуються за результатами. Часто можна спостерігати, як співробітники забувають про свої міжособистісні проблеми і об'єднуються у справді монолітну групу,



що відстоює свої інтереси. Таке протистояння виявляє недоліки в організаційній системі і, разом з тим, потребує пошуку розумного вирішення з урахуванням інтересів усіх учасників та збереження конкурентоспроможності організації.

Конфлікти можуть виникати по горизонталі (всередині організаційної структури) та по вертикалі (між керівними структурами та підлеглими). Міжгрупові конфлікти можуть розгортатися як конкуренція між організаціями. Носіями та виразниками цього конфлікту є власники та керівники вищої ланки. Рядові працівники дуже рідко втягуються в такий конфлікт, їх втручання буває продуктивним на короткочасний період необхідності мобілізації зусиль та здібностей всіх співробітників.

Управлінські конфлікти за причинами, що їх породжують, поділяються на:

- «*конфлікти ролей*» (виникають в результаті неадекватного виконання соціальних ролей учасниками спільної діяльності та управлінської взаємодії);

- «*конфлікт бажань*» («зіткнення» свідомості різних людей з приводу одного й того ж бажання, яке може носити особистий характер, або ставлення до цілей організації (при розподілі обмежених ресурсів, при досягненні однієї мети в процесі конкурентної боротьби тощо);

- «*конфлікт поведінки*» виникає в процесі соціальної взаємодії і спілкування членів організації. Причинами такого конфлікту можуть бути відмінності в уявленнях і цінностях людей (груп), їх стилю поведінки, життєвого досвіду.

Відмінності конфліктів за формами, видами, учасниками, типами поведінки та причинами, що їх викликають, дають можливість аналізувати особливості та специфіку самої конфліктної ситуації. Виходячи з такого аналізу, можна обирати адекватний спосіб врегулювання конфліктів.

## **7.2. Врегулювання конфліктів: стратегія й тактика**

Шляхи врегулювання конфліктів безпосередньо залежать від *картографії конфлікту*. Розробка картографії конфлікту передбачає:

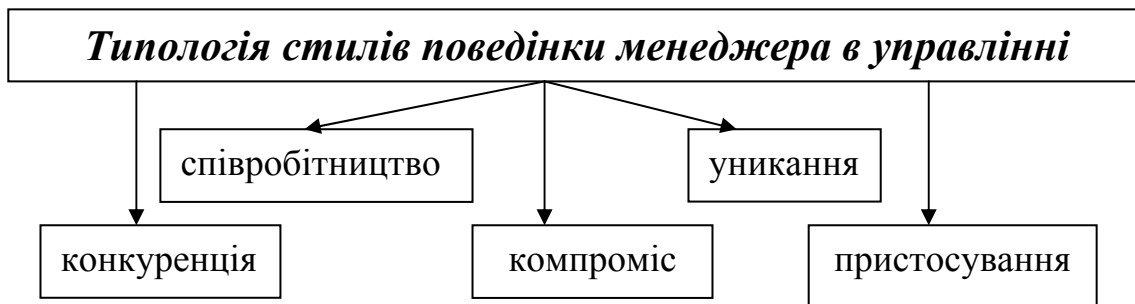
1. Усвідомлення проблеми конфлікту.
2. Пошук справжньої причини конфлікту.
3. Визначення дійсних учасників конфлікту (окремі співробітники, групи, відділи тощо).
4. Аналіз потреб та психологічних побоювань учасників конфлікту; існуючих до конфліктної ситуації міжособистісних стосунків учасників конфлікту; ставлення до конфлікту осіб, які не беруть участі у ньому, але зацікавлені у позитивному його вирішенні.

Методика управління конфліктами вимагає від менеджера використання двох *стратегій*: попередження (профілактики) та подолання реальних (прихованих або відкритих) конфліктів.

*Тактика* управління конфліктами передбачає використання окремих прийомів та методів роботи з тими чи іншими феноменами, що виникають у процесі роботи менеджера. Наприклад, на міжособистісному рівні рекомендується:

1. Пам'ятати, що у конфлікті у людини домінує не розум, а емоції, які можуть призвести до афекту.
2. Дотримуватися багатоальтернативного підходу, не заперечувати пропозиції партнера. Аналізувати всі пропозиції (вигоди – втрати).
3. У центрі уваги тримати проблему, а не психологічний вимір стосунків. («Що станеться, якщо не буде знайдений вихід?»).
4. Уникати констатації негативних емоційних станів партнера.
5. Контролювати власні емоції і дати вихід емоціям іншої людини.

У розв'язанні конфлікту менеджер може використовувати наступні стилі поведінки: суперництва (конкуренції), співробітництва, поступливості (компроміс), пристосування, бездієвості (уникання).



Виявити суб'єктивно-психологічні можливості запобігання та подолання конфліктних ситуацій можна за допомогою *методу деконструкції*. В деконструкції конфлікту головним є зосередження менеджера на сприйнятті динаміки людського існування, безперервному та безмежному процесі життя. Цей метод ґрунтується на виявленні і мобілізації творчих характеристик людини як особистості, а також потенціалу, що закладений у самій організації.

Психологічні прийоми приглушення конфлікту базуються на використанні таких принципів: «виходу почуттів», «емоційного відшкодування», «авторитетного третього», «оголеної агресії», «розширення духовного обрію» тощо.

Ефективним способом урегулювання конфліктних ситуацій є діалог – він забезпечує функцію взаємного спілкування, бо передбачає право опонента на власну позицію, одночасно, відмову від монопольного володіння істиною.

Поряд з традиційними та модернізованими підходами до подолання конфліктів існують і нові, наприклад *медіація* (процес, за яким нейтральний кваліфікований спеціаліст-посередник (медіатор) допомагає конфліктним сторонам досягти порозуміння шляхом переговорів).

Таким чином, уміння ефективно управляти конфліктами вимагає від менеджера:

1. Розпізнавати приховані інтереси та потреби людей.
2. Виявляти «важких» у спілкуванні людей.
3. Використовувати прийоми спілкування, що дають вихід емоціям.
4. Ідентифікувати типи конфліктогенних людей.
5. Володіти прийомами приглушення конфлікту.
6. Вміти складати картографію конфлікту.
7. Продуктивно використовувати результати конфлікту.

### **7.3. Тривала готовність до безконфліктного спілкування – особливий вид комунікативної компетентності**

Обов'язковою здібністю особистості має бути готовність до безконфліктного спілкування (ситуаційну, мобілізаційну, «передстартову»). Здатність людини до безконфліктного спілкування в даний момент, в екстремальній ситуації, напередодні якоїсь події (зустрічі, переговорів тощо) визначається певним психічним станом – мобілізацією всіх її психофізіологічних систем для толерантного, безконфліктного спілкування.

Також слід враховувати соціально-психологічні ролі, за якими часто розподіляється група під час спілкування:

- **сперечальник:** схильний до провокацій, відстеження в інших людях будь-яких недоліків. Він відкидає будь-які нововведення. *Рекомендується* використовувати його знання, але направляти його виступ на питання, які не є актуальними.
- **той, хто співробітничав:** уважно слухає дискусію, демонструє свій інтерес, його участь у спілкуванні є позитивною. *Рекомендується* залучати його до участі у необхідний момент, щоб направити дебати в конструктивне русло.
- **всевідаючий:** зовсім не відчуває раціональної межі у спілкуванні, втручається і критикує безупинно. *Рекомендується* прийняти його конструктивні аргументи, протиставити іншій думці учасників.
- **Базіка:** перебільшує попередні висловлювання, займає багато часу при виступі, не привносячи чогось особливого. *Рекомендується* тактовно обірвати його виступ, обмежити його пояснення чи спонукати його привести інші аргументи.
- **Боязкий.** Йому не вистачає впевненості, він залишається нерішучим і остеронь дискусій. Він може іноді реагувати раптово. *Рекомендується* не провокувати його. Задати йому прості питання і схвалити, по можливості, його виступ.
- **мовчазний** стежить уважно за обговоренням, але, виявляючи увагу до самого себе, приймає в ньому участь тільки за проханням. *Рекомендується* слідкувати за ознаками його «несловесної» комунікації і попросити його висловити свою думку.

- **незмінний:** стійка людина, вона здається незацікавленою, незважаючи на реальний інтерес. *Рекомендується* поцікавитися його досягненнями, запитати, що він думає з приводу того, що він може привнести у спільну справу.

- **піднесений:** ставить себе вище за інших, підкреслює свою роль, проте не робить суттєвого внеску у справу. *Рекомендується* задавати йому конкретні питання, підвести його до чітких відповідей за допомогою «так-ні».

- **хитрий** вистежує ситуації «глухого кута», задає складні питання, підштовхує до емоційної реакції. *Рекомендується* винести його думку на обговорення і підштовхнути його до більш точного формулювання своїх питань.

Особливим видом комунікативної компетентності є тривала готовність до безконфліктного спілкування. Вона є складною інтегральною властивістю особистості, яка складається з наступних взаємопов'язаних компонентів:

1) мотиваційної готовності, що характеризується системою мотивів, які спонукають людину до безконфліктного спілкування. Такими мотивами можуть бути психологічна установка на спілкування, бажання уникнути протиріч, протистояння усвідомлення значення безконфліктного спілкування для себе і свого партнера. Ідеал толерантного спілкування, переконаність в необхідності нормальних людських взаєностосунків;

2) загальної професійної готовності до безконфліктного спілкування. Визначається рівнем знань, вмінням безконфліктно спілкуватися, знаходити спільну мову з людьми; розвитком психічних пізнавальних процесів, що дають адекватні уявлення про об'єкт спілкування;

3) емоційно-вольової готовності, що характеризується здатністю людини регулювати за допомогою вольових зусиль свої суб'єктивні психічні стани (емоції, афекти, настрої тощо), які виникають у спілкуванні, стримувати себе, переконувати інших тощо. Всі ці компоненти готовності до безконфліктного спілкування тісно взаємопов'язані і взаємообумовлюють один одного.

Таким чином, сучасний рівень управління вимагає від менеджера наступних комунікативних умінь:

1. Забезпечувати участь працівників усіх рівнів у прийнятті рішень.

2. Будувати комунікаційну мережу для обміну інформацією та зворотного зв'язку.

3. Створювати системи міжособистісних комунікацій, що відповідають кризовим ситуаціям.

4. Залежно від ситуації обирати найбільш відповідні інформаційні засоби та канали комунікації.

5. Ефективно використовувати невербальні засоби спілкування.

6. Протидіяти маніпуляціям, долати бар'єри спілкування, ефективно спілкуватися з «важкими» людьми.

## Лекція 8 ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖЕРА

### **8.1. Психологічний зміст функцій управління**

Психологічний зміст управлінської діяльності розкривається через структурування функцій управління та механізми їх взаємозв'язку. Ефективність управлінської діяльності залежить від рівня осмислення керівником управлінських функцій, завдань, способів стимулювання та об'єднання зусиль працівників на досягнення цілей організації.

Для здійснення управління (розробки управлінського впливу) необхідно виконувати різні види управлінських робіт, або функцій<sup>10</sup>.

*Класифікація управлінських функцій.* В основу класифікації управлінських функцій можна брати:

- Управлінський цикл: прийняття рішень, організаційна діяльність, планування, контроль мотивацію, формулювання мети, аналіз і узагальнення зібраної інформації, прийняття рішень, їх здійснення і контроль за виконанням.
- Всю структуру діяльності керівника організації: *загальні* (збереження здоров'я персоналу і навколишнього середовища, колективна згуртованість, професійна підготовка і соціальна мотивація), *специфічні* (інформаційно-діагностична, розпорядчо-виконавська, соціального прогнозу).
- *Цільові* (виконання планів і завдань, досягнення цілей організації) – *організаційні* (розподіл доручень між співробітниками, налагодження дисципліни, створення нових підрозділів для виконання певних завдань).
- *Організаційно-адміністративні* (загальна та спеціальні – планово-економічні, кадрові, технолого-управлінські дії) і *соціально-психологічні* (комунікативна, постановка мети і мобілізація, психологічна підтримка).

---

<sup>10</sup> **Функції управління** – сукупність особливих дій та операцій, що виражають психологічну специфіку управлінської діяльності, цілеспрямований вплив на зв'язки і відносини людей у процесі життєдіяльності організації.

Ідея функціонального управління належить американському інженеру Ф. Тейлору (1856 - 1915), що запропонував замінити старий управлінський апарат («майстра на всі руки») новим керівним персоналом (компетентним фахівцем). Він увів функцію планування. Як самостійні дії керівника він називав контроль і організацію, але не ставив їх у число основних.

А. Файоль (1841 – 1925), французький інженер, теоретик європейського менеджменту, виділив п'ять функцій адміністрації: планування, організація, розподіл, координація і контроль. Більш того, він заклав основи особливого напрямку в менеджменті – структурно-функціонального підходу. Якщо у Ф. Тейлора - одна функція (планування) і один структурний підрозділ, у А. Файоля – п'ять функцій і ціла система функціональних служб. Сучасне розуміння управління включає усі файолівські функції. Розроблена їм модель виявилася дуже плідною.

В організації зазвичай виділяють три рівні ієрархії менеджерів: вищий, середній та оперативний. На всіх цих рівнях міра навантаження на менеджера як координатора, адміністратора та функціонера є різною. На вищому рівні у його діяльності переважають питання координації, на середньому – адміністрування, а на оперативному – функціональні. Так само і менеджмент в організації поділяється на загальний та функціональний.

У загальному менеджменті більшість завдань пов'язані з координацією діяльності співробітників структурного підрозділу. Приблизно 15% загального часу менеджер витрачає на вирішення завдань, що вимагають від нього спеціальних знань. Функціональний менеджер, який виступає перш за все як спеціаліст, допомагає своїм співробітникам вирішувати завдання, що стоять перед ними, контролює їх виконання, виправляючи помилки, а не координуючи їх сумісну роботу. Це відбувається саме тому, що він, перш за все, несе відповідальність за якість та обсяг функції, що здійснюється.

Кожна управлінська дія пов'язана з відображенням дійсності у свідомості суб'єктів управління, а значить, має психологічні особливості. Тому при розподілі роботи мають враховуватися індивідуальні можливості і здібності людини з точки зору



досягнення поставлених цілей, вироблення та прийняття управлінських рішень.

Психологія відіграє важливу роль в ефективному здійсненні функцій управління. Саме тому помітна актуалізація управлінських процесів, пов'язаних з регулюванням, мотивуванням праці, продукуванням знань, розвитком здатності до пізнання своїх підлеглих, партнерів, конкурентів та ситуації загалом. Багатоманітність функцій у процесі здійснення управлінської діяльності вимагає високої компетентності, відповідальності і відповідної психологічної підготовленості керівника.

Ту чи іншу активність взаємодії об'єкту та суб'єкту управління характеризують функції управління. Для ефективного, цілісного управління вони мають створювати єдиний комплекс взаємодії суб'єкта та об'єкта.

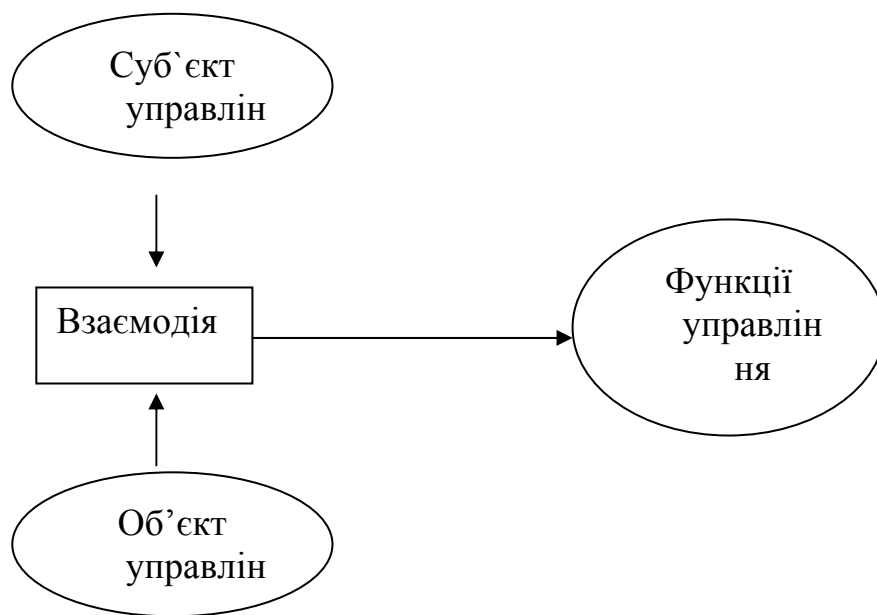


Рис. 8.1 – Суб'єкт-об'єктна взаємодія та управлінські функції

Сучасний менеджмент вимагає аналізу, як зовнішнього середовища, так і урахування всіх чинників внутрішнього середовища організації.

Зв'язки і відносини людей, що спільно здійснюють той чи інший процес, є основою тих умов, у яких виявляється кожен окремо узятий працівник у ході виконання їм своїх функцій. Пильної уваги і турботи менеджерів на різних рівнях управлінської ієрархії потребують:

- узгодження відносин між учасниками єдиного виробничого процесу, що виходять далеко за межі підконтрольної менеджеру організаційної структури;
- координації трудових, виробничих, матеріально-технічних, фінансових і інформаційних процесів як усередині своєї організації, так і за її межами;
- своєчасної інформаційної підтримки всіх учасників єдиного виробничого процесу;
- регулювання потоків виробничих ресурсів.

Це наповнює змістом процес менеджменту представницькими, організаційними, адміністративними і контролюючими функціями. Всі вони передбачають психологічний контекст. Виконання представницьких функцій припускає встановлення таких відносин із зовнішнім оточенням організації, які б щонайкраще відповідали її інтересам і дозволяли зробити її роботу максимально ефективною (наприклад, кількість клієнтів організації багато в чому буде залежати від поведінки голови відповідного відділу).

Організаційні функції вимагають умінь менеджера правильно вибудувати систему розподілу і кооперації праці в межах своєї компетенції. Він має розподіляти принципи і порядок, відносин підпорядкованості серед персоналу, сформував систему, що відповідає організаційним цілям, соціально-економічній і психологічній мотивації персоналу, забезпечити формування належної корпоративної культури. Адміністративні функції покликані забезпечити сприятливі умови, щоб усі процеси, що здійснюються у підпорядкованій менеджеру структурі, не виходили за межі встановлених правил. Якщо менеджер, як організатор, прагне до створення таких відносин, що виключали б виникнення в системі конфліктів через ресурси чи неузгодженість дій виконавців, то як адміністратору йому слід приймати рішення саме в конфліктних ситуаціях, що вимагають регулюючого втручання.

Соціально-психологічні функції менеджменту включають також адміністраторську (психологічна адаптація персоналу в організації; психологію керівного впливу та дисципліни праці), контролюючу діяльність менеджера.

## **8.2. Психосоціологічні особливості стратегічної функції**

Особливо важливим для діяльності організації є вміння керівника визначати її загальну концепцію, стратегію<sup>11</sup>. Без цього неможливо з'ясувати місію організації, встановити чіткі, довгострокові цілі, сформулювати зрозумілі спільні кроки, спрямовані на її досягнення.

Теорії організаційного розвитку наводять на думку, що всі зміни в організації запрограмовані. Спочатку вони обумовлені вибором стратегічного напрямку. Потім впливає конкретизація функцій, і структури керування організацією. Наступним кроком буде їхня децентралізація. Далі виникає необхідність у розвитку внутрішньої організаційної кооперації і координації діяльності. На вищій стадії розвитку починає відчуватися гостра потреба в зміні форм колективної роботи, створенні команд. Однак рано чи пізно настає стадія «організаційної втоми», перебороти яку можна тільки через трансформацію організації в цілому.

Іноді в процесі такої трансформації виникає організація, дуже схожа на ту, у надрах якої вона зародилася, тобто організація з традиційною структурою. А іноді – організація з рефлексивною структурою, тобто така, у якій врахований весь минулий досвід і в який може з'явитися механізм самонавчання організації.

При розробці стратегії організації необхідно подбати про логічний взаємозв'язок обох її фаз – формулювання та реалізації. У процесі розроблення стратегії окреслюються наступні етапи:

1. Визначення місії, цілей та цінностей організації.
2. Аналіз навколишнього середовища.
3. Визначення завдань.
4. Стратегічний вибір можливих альтернатив.
5. Аналіз альтернативних стратегій, варіантів, шляхів досягнення цілей.

---

<sup>11</sup> **Стратегія** (грец. – *strategia* – військо і *ago* – веду) – довгостроковий курс розвитку організації, який ґрунтується на усвідомленні сутності її виробничо-господарської та соціальної діяльності, способів досягнення її цілей.

Позитивне вирішення цих питань є підставою для затвердження стратегії організації, після чого настає фаза її реалізації.

У результаті скорочення кількості рівнів управління та зростання кількості людей, що працюють за межами функціональних підрозділів, посилюється потреба у доброму знанні менеджерами різних видів робіт, що виконуються організацією загалом. Це означає здатність менеджера бачити проблеми «з висоти пташиного лету», тобто вміння піднятися над проблемами свого відділу й зрозуміти, як він вписується в організацію загалом. Збільшується попит на універсальних менеджерів проти вузьких спеціалістів та спеціалістів, що володіють технічними навичками.

Успішне виконання *стратегічної функції* пов'язується із подоланням проблем, що мають психосоціальний вимір: делегування повноважень; прийняття рішень; побудова інноваційної тактики (обов'язково має враховувати психологічний опір людей організаційним нововведенням).

- *В Україні спостерігаються ознаки управлінської кризи: власники підприємств втрачають контроль за роботою менеджерів-виконавців (ті беруть «відкати» і т. ін.). Щоб ефективно контролювати їх діяльність, необхідно ефективно розробляти стратегію, і у відповідності з нею – оцінювати діяльність менеджменту. З цією метою організації повинні мати плани розвитку організації – «п'ятирічки» (а не плани заходів на два-три роки). Необхідно також регламентувати повноваження керівника: які рішення він може приймати самостійно, а які – лише колегіально.*

**Прийняття рішень** є психологічно найскладнішою процедурою, найголовнішим оцінювальним критерієм здібностей, умінь і навичок менеджера. Процес розробки управлінських рішень пов'язує основні функції управління – планування, організацію, мотивацію, контроль. Прийняття управлінського рішення – вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації.

Сучасний менеджмент надає перевагу колегіальності рішень (включення всього персоналу у процес обговорення будь-яких рішень) і системі партисіпативного керування, що передбачає

активну участь співробітників у процесі вироблення рішень. І хоча колективне рішення не завжди є найбільш вдалим, воно залежить від творчого, професійного потенціалу учасників прийняття рішення. Разом з тим, актуальним залишається і вислів античного мислителя Геракліта: «Для мене один вартує тисячі, якщо він є найкращим».

Прийняття рішень в управлінській ситуації залежить, як від характеристик самої проблеми (міри структурованості), так і від характеристик персоналу, який має брати участь у пошуку або реалізації рішень. Тому головною професійною рисою менеджера визнається така, як уміння віднайти проблему, що заважає ефективному функціонуванню процесу, та забезпечити її подолання. У сфері його уваги мають знаходитися зв'язки, що формують бізнес-систему та відносини, як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.

Алгоритм розроблення та прийняття управлінського рішення:

*1. Усвідомлення проблемної ситуації.*

Проблемна ситуація за своєю суттю має психологічний характер, оскільки пов'язана з психічним станом людей, які стикаються з невизначеністю та емоційно переживають її. Думки людей у цей момент виражають скоріш симптоми проблеми, ніж її сутність. Наприклад, менеджер, незадоволений роботою персоналу, спочатку безсистемно вказує на ознаки неефективної роботи (недостатню ініціативність, порушення дисципліни), на те, що «чіпляє» саме його і пов'язано з його мотивацією. За своєю суттю, проблемна ситуація відображає психічний стан людини, яка стикається з невизначеністю та переживає її. Невідповідність реальної ситуації бажаній викликає спочатку емоційно особистісну реакцію. Висловлювання людини у цей момент вказують скоріш на симптоми проблеми, ніж на саму проблему.

Основна робота на цьому етапі пов'язана з описанням та формулюванням проблеми та проблем, що породжують проблемну ситуацію. Опис проблеми включає три послідовних акції:

- А) діагностика управлінської проблеми (опис реальної ситуації);
- Б) опис бажаної ситуації;
- В) порівняння А та Б.

Всі розбіжності між А та Б є проблемами. Їх необхідно детально описати, використовуючи методики колективної комунікації (наприклад, *brainstorming* – опитування працівників за круглим столом).

Детальний опис проблемної ситуації можна скласти, використовуючи метод Ішикава, що дозволяє спочатку отримати повний список проблем, а потім їх класифікувати та упорядкувати, виділити ключові проблеми. Повнота списку забезпечується розглядом різних контекстів (економічного, морального тощо). Часто ключовими виявляються не ті проблеми, про які згадували працівники на початку обговорення.

## *2. Формулювання (постановка) завдань.*

На цьому етапі проблеми формулюються як структура зв'язків між різними характеристиками проблемної ситуації. Метою є виявлення причин, що породжують проблеми. Наприклад, неефективна робота персоналу (недисциплінованість) може мати причини: погану організацію праці, низьку зарплату і та ін.

## *3. Процес розробки управлінського рішення (пошук варіантів рішення, їх оцінка та вибір оптимальних).*

На цьому етапі створюється відповідний банк ідей. Методами розробки ідей можуть бути:

- діалогова система мозкової атаки (*BrainStorming*);
- метод синектики — використання аналогій з інших галузей, сфер життя, живої природи;
- метод контрольних запитань спеціальній групі експертів.

Якщо проблема є складною (комплексною), рішення має бути також складним. Не уявляється, щоб невелике рішення могло мати великі наслідки. Ідеї щодо пошуку варіантів рішень потребують відбору за критеріями. Відбір найпривабливіших ідей можна зробити через їхню рейтингову оцінку, а також через SWOT-аналіз (*Strengths* – сила, *Weaknesses* – слабкості, *Opportunities* – можливості, *Threats* – небезпеки), тобто виявлення «слабких та сильних сторін», «шансів», «небезпек».

Серед соціально-психологічних характеристик прийняття управлінських рішень слід звертати особливу увагу на комплексність, регулятивну спрямованість, рівень використання

системи операційних засобів, інтегративність, послідовність, високу варіативність.

Прийняття рішення розглядається як акт вибору одного з попередньо знайдених та оцінених варіантів рішень. Перехід від намірів до дій характеризується:

- наявністю остаточної невизначеності (не володіємо повною інформацією), й, разом з тим потрібне *вольове зусилля* для прийняття рішення;
- необхідністю санкціонувати рішення, тобто прийняти на себе відповідальність.

Тому прийняття рішень пов'язано з:

1) інтерацією особистості менеджера та ситуації (сама необхідність прийняття рішення та міра свободи менеджера визначаються характером управлінської ситуації, типом організації та посадовою позицією менеджера);

2) взаємодією з персоналом (оскільки наслідком спроб вирішення проблеми є різноманітність точок зору, усталена структура стосунків у групі порушується, виникають нові комунікації. Наприклад, друзі можуть опинитися «на протилежних барикадах». Процеси відновлення структури та цілісності групи реалізуються на стадії прийняття нового рішення, після чого знімається напруга (здійснюється психологічна підтримка «ображених»), а потім спостерігається інтеграція групи (статус членів групи змінюється).

### **8.3. Виробничі функції та уміння менеджера, що передбачають психолого-управлінські компетентності**

Функція	Зміст уміння
1	2
<b>Планувальна</b>	З використанням сучасних психосоціологічних методик з позицій системного підходу проводити комплексний аналіз діяльності організації. На основі сучасних методик визначати ефективність використання трудових ресурсів.

	<p>Розробляти психосоціологічні заходи щодо підвищення продуктивності праці.</p> <p>Стимулювати процес генерації раціоналізаторських та новаторських пропозицій окремими працівниками.</p> <p>Розробляти та здійснювати психологічні заходи щодо подолання опору інноваціям.</p> <p>Планувати власну кар'єру, професійне зростання, саморозвиток і самовдосконалення.</p>
<b>Організаційна</b>	<p>На базі інформації про можливості підлеглих здійснювати делегування повноважень.</p> <p>Виходячи з групових норм та статусу членів групи, організовувати синергетичне поєднання зусиль членів групи.</p> <p>Забезпечувати участь працівників усіх рівнів у прийнятті рішень.</p> <p>Використовувати владу з метою запобігання та/або подолання конфліктів в організації.</p> <p>Дотримуватися етики управлінської діяльності, вдосконалювати стиль і методи керівництва персоналом.</p> <p>Будувати комунікаційну мережу для обміну інформацією та зворотного зв'язку.</p> <p>Створювати системи міжособистісних комунікацій, що відповідають кризовим ситуаціям, долати опір підлеглих у кризових ситуаціях.</p> <p>Готувати та проводити наради, збори з урахуванням психологічних методик.</p> <p>Застосовувати психосоціологічні методи оцінювання персоналу та розробляти плани розвитку персоналу організації.</p> <p>Забезпечувати високий рівень трудової дисципліни, проводити виховну роботу в колективі.</p> <p>Давати психолого-педагогічну характеристику особистості.</p> <p>З урахуванням індивідуальних особливостей</p>



	<p>виконавців, групової поведінки, сумісності формувати склад колективів.</p> <p>Підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їх психологічної сумісності для регулювання групових стосунків всередині колективу.</p> <p>Створювати та підтримувати соціально-економічні відносини між членами трудового колективу на демократичних принципах, формувати відчуття єдиної команди, враховувати думку підлеглих.</p> <p>Формувати особистий авторитет, підтримувати авторитет колег та підлеглих.</p> <p>Аналізувати неформальні стосунки у колективі, співпрацювати з неформальними лідерами, усувати деструктивне лідерство.</p> <p>Застосовувати різні засоби керівництва: інформування, індивідуальну бесіду, обговорення, визнання, критика, осудження.</p> <p>Гармонійно поєднувати індивідуальні, групові та масові форми виховної роботи, застосовувати методи навчання, створення орієнтувальних умов та особистого прикладу.</p> <p>Поєднувати офіційні повноваження і особистий авторитет, формувати власний гнучкий стиль керівництва.</p>
<b>Координаційна</b>	<p>Використовувати психодіагностику конфліктних ситуацій, запобігати їх переростанню у конфлікт, своєчасно нейтралізовувати конфліктні ситуації, використовувати відповідні особистісні методи управління конфліктами</p> <p>Інтерпретувати психічні стани особистості та частково керувати ними.</p> <p>Застосовувати стиль лідерства, що відповідає вимогам ситуації.</p>

<b>Мотиваційна</b>	<p>Визначати потреби працівників, використовуючи індивідуальний підхід, розробляти і впроваджувати комплексні мотиваційні заходи.</p> <p>Створювати належні психологічні умови для трудової самореалізації співробітників.</p> <p>Використовувати індивідуальний підхід, добирати та застосовувати різні стимули в їх взаємозв'язку.</p> <p>Створювати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі.</p> <p>За допомогою психологічних методів управління регулювати міжособисті стосунки у трудовому колективі.</p> <p>Впорядкувати та гармонізувати соціальні стосунки: формувати та підтримувати традиції, ритуали.</p> <p>Сприяти розвитку творчого потенціалу працівників, заохочувати розвиток новаторських ідей.</p> <p>Запобігати стресу, використовувати соціально допустимі способи його зняття.</p> <p>Володіти методами збирання соціальної інформації (спостереження, аналіз документації, опитування, тестування, соціометрія та ін.).</p>
<b>Контролююча</b>	<p>Здійснювати контроль за виконання управлінських рішень за допомогою принципу зворотного зв'язку.</p> <p>Заохочувати підлеглих до розвитку самоконтролю та самодисципліни.</p>

## **Лекція 9**

### **ПСИХОЛОГІЧНІ КОНТЕКСТИ ІННОВАЦІЙНОЇ, КОМУНІКАТИВНОЇ, МОТИВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА**

#### ***9.1. Управління нововведеннями***

Організаційний розвиток компанії завжди пов'язаний зі зміною її відносин зі своїм бізнес-оточенням. Покращення показників організації залежить від здатності змінюватися та адаптуватися до зовнішнього середовища. Крапці компанії не прагнуть пристосуватися до зовнішнього середовища, вони активно діють, щоб створювати для себе максимально зручне оточення.

Характеризуючи нову концепцію сучасного менеджменту, один з найбільш відомих теоретиків цієї галузі П. Друкер висловив таку думку: «Здійснюй інновації – або помирай!». Американські економісти Г. Хемел і К. Праалад, які досліджували функціонування глобальних американських, європейських і японських компаній, встановили: одні з них (наприклад, «Хонда», «Коматсу», «Кэнон») функціонують і розвиваються більш успішно порівняно з іншими («Дженерал Моторс», «Катерпіллар», «Ксерокс») унаслідок того, що інакше уявляють собі основи і рушійні сили свого організаційного розвитку при інших у принципі рівних умовах.

Відповідно до результатів проведеного аналізу, менш успішні компанії сьогодні продовжують підтримувати і розвивати ті свої якості, що забезпечували їм конкурентні переваги раніш. Більш успішні, навпроти, зосереджуються на рішучому і вільному користуванні своїми ресурсами. Вони завжди прагнуть використовувати те, чим володіють у даний час, по-новому, нетрадиційно і найбільш інтенсивно намагаючись досягти, здавалося б, недосяжних цілей. Тут менеджери не просто пристосовують використання ресурсів до умов середовища і поточного моменту, залишаючи поза увагою ті вимоги, що їхня організація не в змозі задовольнити. Навпаки, вони творчо використовують весь потенціал фірми, визначаючи параметри її оточення, яким вони можуть відповідати щонайкраще, змушуючи

виконувати напружені плани, постійно оновляючи і трансформуючи свою компанію.

Підприємство у сучасних умовах може вижити на ринку лише за рахунок інновацій, що хоча б на певний час забезпечують конкурентні переваги. Заходи щодо оптимізації процесу можуть відбуватися за наступними «сценаріями»: удосконалення існуючого процесу, злом (значна трансформація на основі критики існуючої ситуації), інновація (реінжиніринг).

Зміни першого типу дозволяють системі підтримувати рівновагу. Існує чимало компаній, яким протягом тривалого часу вдається досить успішно функціонувати, не маючи чіткого плану розвитку. Більшість з них дотримуються принципу підтримки динамічної рівноваги зі своїм оточенням – принципу еволюційного розвитку. Зміни, що відбуваються в таких компаніях, завжди погоджуються з загальним напрямком змін у їхньому оточенні – у політичних, економічних, соціальних і технологічних умовах ведення бізнесу.

З огляду на всі ці чинники, менеджери намагаються утримувати свою компанію в стані, що нагадує «здоров'я», шляхом покрокових, логічно зв'язаних між собою перетворень: упроваджують нові технології, активно керують відносинами з громадськістю, оптимізують свої фінансові схеми відповідно до існуючих в державі економічних обмежень тощо. Такий стиль керування називається *ірраціональним інкременталізмом* (збільшенням).

Удосконалення існуючого процесу вимагає змін в системі (на рівні її елементів), а не системи. Проста зміна звичних підходів у діяльності не вимагає зміни в напрямі думок чи дій, простої зміни. Узгоджена і структурована сукупність додаткових дій, реалізується за рахунок нового розподілу відповідальності серед учасників змін.

У компанії не відбувається глибоких змін, принаймні до тих пір, поки немає глибоких і раптових змін у середовищі її функціонування. Зазвичай, менеджери йдуть на інкрементальне управління розвитком своїх компаній, коли, по-перше, чітко усвідомлюють неможливість прогнозувати стан зовнішніх умов у майбутньому, а по-друге, розуміють, що компанія нерозривно зв'язана з політичною системою її оточення і проведення

самостійної лінії розвитку неминуче змусить її вступити в конфлікт із цим оточенням. Тим самим інкременталізм є похідним від напрямку і сили дії зовнішніх умов.

У тих компаніях, де всю діяльність прагнуть порівняти із заздалегідь розробленим планом, розвиток виявляється через періодичні революційні зміни. У таких компаніях менеджери завзято намагаються протистояти тим змінам, до яких їх об'єктивно підштовхує динаміка зовнішнього оточення, і продовжують раніше намічений стратегічний курс. Але поступова невідповідність зовнішніх умов і способу функціонування компанії досягає своєї критичної межі. В умовах організаційної кризи, що настає, компанія раптово здійснює внутрішні зміни, що виводять її на зовсім новий рівень розвитку. Це супроводжується зламом старих організаційних структур, стереотипів мислення, технологій і порядку дії.

Таким чином, *інновація процесу* вимагає виконання трудової діяльності радикально новим способом, на відміну від удосконалення процесу, що зводиться до виконання того ж процесу із більшою ефективністю. Системні зміни спричиняють зміни колективної поведінки в організації чи в її взаєминах з навколишнім середовищем. Нова поведінка торкається напряду думок і дій, позиції і вчинки окремих особистостей чи групи. Рішення проблеми виходить за межі звичних підходів, і звична поведінка стає неефективною.

*Реінжиніринг* організацій можна пов'язати з процесом проведення системи узгоджених інновацій: процесів організаційних структур, психології та діяльності персоналу. Основна ідея реінжинірингу полягає у «клієнтоцентризмі», тобто в оперативній реорганізації діяльності підприємства, виходячи з принципу максимального задоволення потреб клієнтів.

Сучасні умови, у яких змушені існувати і розвиватися компанії, виявляються важко прогнозованими з погляду напрямків і тенденцій їхніх змін. Ці умови все частіше визначають одним ємним поняттям - «хаос». У такій ситуації розвиток компанії часто зосереджується тільки навколо сильних характеристик організації і унікальних характеристик організації. У результаті фірма стає заручником своїх же з сильних сторін, що згодом можуть стати причиною її загибелі. Справа в тому, що, досягши

успіху завдяки використанню своїх сильних характеристик і відмітних здібностей, компанія прагне як можна довше утримувати і зберігати ці якості. Таке прагнення провокує збільшення розмірів компанії, призводить до появи в ній різноманітних догматичних правил і ритуалів. У підсумку компанія занадто пізно усвідомлює сумний для себе факт: навколишній світ уже змінився настільки, що її сильні сторони є насправді слабкими.

Зміни на рівні культури (які торкаються образу дій, поведінки і ментальності людей) звичайно «пускають у хід» косність в людських системах. Переживаючи зміни як зневагу до своєї ідентичності, ці системи переживають постанову про проведення змін як якусь агресію і мобілізують весь свій опір для того, щоб протистояти змінам. Пошлемося на Е.Форе (міністра Франції): «Видаючи указ про проведення змін, бачимо, як приходить у дію косність, і я вже не знаю, як її зупинити». Зміни відбудуться тим легше, чим більше менеджери будуть спиратися на ресурси, якими володіє система для еволюційного розвитку, і уникати наказів і постанов, що порушують рівновагу.

*Уявіть собі клітку, в якій мешкають 5 мавп. У клітці високо підвішують банан, під ним ставлять драбину. Через деякий час одна з мавп лізе за бананом. Коли вона торкається драбини, на всіх мавп ллється холодна вода. Ще через деякий час інша мавпа робить спробу з тим самим результатом – всі мавпи потрапляють під холодний душ. Після цього воду вимикають. Але якщо якась із мавп торкається драбини, всі інші намагаються її завадити, не дивлячись на те, що вода вже не ллється.*

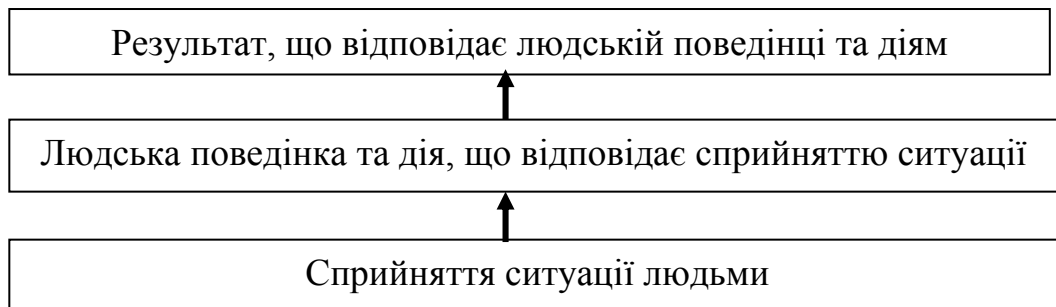
*Потім одну з мавп замінюють новою. Звісно, новачок бачить банан та хоче його дістати. Але, як тільки мавпа торкається драбини – жах! – інші нападають на неї. Після декількох спроб нова мавпа розуміє, що до драбини краще не підходити.*

*Далі у клітці замінюють ще одну мавпу. Новачок підходить до драбини, але на нього нападають. Причому попередній новачок активно бере участь у нападі, хоча й гадки не має, чому не дозволено торкатися драбини та чому тих, хто торкається, б'ють. Поступово у клітці замінюють всіх мавп. Таким чином, не лишається жодної, яка пам'ятає, що таке холодний душ. Але ж мавпи не наближаються до драбини та не дозволяють це робити новеньким. Чому ні? «Тому що так було завжди!»*

Якщо активні учасники і ініціатор змін акцентують увагу на недоліках і дисфункціях (порушеннях у роботі) системи і прагнуть

їх усунути, у них є всі шанси для успішної активізації протидії людей і посилення дисфункцій. Якщо ініціатор змін виходить з фундаментальної потреби бути визнаним і оціненим для еволюційного розвитку, якщо замість того, щоб намагатися усунути дисфункції, він почне з функцій, корисних для використання при проведенні змін, у такому випадку ресурси і компетенції системи стають такими, що піддаються мобілізації для того, щоб досягти бажаних змін.

Людський чинник у реалізації системних змін:



Коли результати діяльності стають незадовільними, компанія перед собою ставить завдання поліпшити ситуацію. Втім, перед обличчям нової проблеми працівники, перебуваючи у полоні своєї «закритості» і негнучкості, продовжують застосовувати звичні рішення, які їм відомі, а не вимагають нового рішення. *(Не проблема створює нові проблеми, а саме рішення, що застосовується)*. Щоб знову досягти задовільного результату, мають пізнаватися і використовуватися нова поведінка людини і нові дії (практичне навчання), що будуть можливі тільки при новому сприйнятті нової ситуації.



Запровадження змін в організації – справа не проста. Перед організацією, яка наважилися на зміни, постає ціла низка досить складних завдань. Запроваджені зміни можуть не спрацювати, аби дати результат зовсім інший, ніж очікувалось.

У багатьох сферах економічної діяльності організаціям необхідно реагувати на зміни в навколишньому оточенні не лише адекватно, але й оперативно. Часто трапляється так, що складність самого завдання, помножена на необхідність швидкого його виконання, стає надто складним випробуванням для колективу. Невдала спроба обходитися дорого. Проте багато організацій успішно долають цей бар'єр. Організації з гнучкими структурами, які легко пристосовуються до новацій, мають у цьому сенсі значні переваги над організаціями, структури яких жорсткі й нединамічні.

Організація – це не просто система, яка продукує товари чи послуги. Насправді – це конгломерат особистостей, тобто система, перш за все, соціальна. Зміни у технічній сфері впливають також і на облаштування соціальної системи організації. Тому, аби ефективно керувати запровадженням змін, слід узгодити ці два аспекти організації. Підвищувати продуктивність діяльності організації, здійснювати зміни, що запроваджуються водночас і в технічному, і в соціальному полях організації, та шляхом одночасної оптимізації їх співвідношення і взаємодії.

Процес змін – це постійна динаміка еволюції та адаптації, у якому спостерігаються «класичні перешкоди» психологічного характеру (зокрема, протидія як форма індивідуального та колективного захисту).

Слід звертати увагу на те, що заплановані зміни дають бажаний результат там, де дотримуються формування певних передумов. Так, для успішного запровадження змін необхідно передбачити:

- зміну мотивації до праці з метою заохочення працівників працювати по-новому;
- способи подолання опору змінам;
- способи досягнення спільної думки щодо бажаного майбутнього статусу своєї організації.

Дуже важливо, щоб менеджери і працівники добре знали, що саме потрібно змінити і, з-поміж можливих варіантів, обрали



найоптимальніший. Ініціатор планових змін – сама організація, тому її члени мають бути переконаними у необхідності саме таких змін. За відсутності такої віри та належної поведінки ймовірність очікуваного результату дуже мала. Будь-яка програма планових змін обов'язково має містити точну оцінку можливостей організації та окремих її членів запровадити заплановані зміни. Готовність співробітників сприйняти зміни визначається такими двома параметрами: ступенем задоволення тим, що є нині, та тим, наскільки їх лякає ризик особистих втрат, пов'язаних зі змінами. Якщо працівники невдоволені наявним станом справ, а також не очікують особливих втрат від запровадження змін, їхня готовність, очевидно, зростає. Якщо ж вони задоволені своїм статус-кво, а у запровадженні змін вбачають якусь загрозу, готовність зменшується.

Поліпшення показників проходить через *сприйнятливість змін*. Підприємства, що прогресують, переживають численні перетворення, щоб краще відповідати на потреби клієнтів. Прикладами найбільш актуальних перетворень є наступні:

- підвищення почуття відповідальності персоналу з точки зору термінів, якості, ставлення до клієнтів тощо;
- упровадження самоконтролю, самостійної підтримки в належному стані устаткування;
- розвиток групової роботи і всієї діяльності в «трансверсальній» мережі;
- розширення компетенцій для того, щоб зайнятися більш глобальною діяльністю;
- еволюція професій за допомогою нових технологій;
- нові взаємини з постачальниками в рамках розширеного підприємства;
- зміна ролі керівного складу тощо.

Втім, насправді, саме в поведінці кожного працівника полягає зміст перетворень. Колективна культура підприємства еволюціонує з погляду більшої кількості ініціативи, більшої здатності реагувати, більшого співробітництва, більш близьких і більш сприятливих відносин з кожним клієнтом.

Психологічні методики управління інноваціями передбачають прийняття до уваги можливої реакції співробітників. Слід аналізувати особистісні цілі людей. Цілі виражають те, що по-

справжньому є важливим для людини у ситуації, що створює процес змін. Цілі часто приховані або виражаються через опосередковані форми.

Зручним засобом для передбачення подій – складання таблиці<sup>12</sup>, що представляє цілі людей, які задіяні у інноваціях.

Учасники	У чому вони виграють	У чому вони програють	Вплив

Далі залишається, звичайно ж, поговорити з учасниками про зміни, що заплановані. Діалог та узгодження позицій є могутнім важелем для того, щоб виразити свої побоювання, бажання, сприяти зближенню ідей.

Деякі підприємства успішно проводять заходи, пов'язані із значними змінами, розвиваючи системи попередніх узгоджень, а потім рішення приймаються і здійснюються безперешкодно. Цей прийом більш ефективний, ніж досить розповсюджений інший образ дій: рішення приймається з ентузіазмом кількома людьми, уповноваженими приймати рішення, потім його реалізація ставиться під сумнів, тому що люди, з якими не консультувалися, вважають, що «прийняте рішення є просто гарним підґрунтям для дискусії».

Узгодження не означає, що керівники позбавлені своїх повноважень вирішувати, а, перш за все, дозволяє визначити точки зору, мотиви, побоювання і зблизити позиції в доступних межах. Люди, що були по-справжньому вислухані, зможуть легше дати свою згоду на рішення, що не відповідає цілком їх вибору.

Щоб успішно провести колективні зміни необхідно:

#### *1. Заявити про стратегічні наміри.*

Люди мають потребу в розумінні того, куди вони йдуть, а також власні наміри і колективні прагнення. Мова йде про створення уявлення про майбутнє. Необхідно пояснити стратегічний намір(наприклад, «за три роки ми хочемо стати першим номером у світі у своїй галузі»). Це уявлення має бути зрозумілим, амбіційним,

<sup>12</sup> Цей вид таблиці допомагає передбачити можливу реакцію і вчинки людей. Кожен учасник буде діяти і вибирати своє положення, виходячи із своєї власної раціональності (яка не обов'язково є раціональністю групи). Його реакція буде залежати від цілей, від власного відчуття ситуації, і від впливу, який він зможе чинити. Цей аналіз допомагає вибрати відповідну дію.

проте, доступним, а також має бути привабливим. Обговорення, обмін думками сприяють залученню, бо кожен має потребу в розумінні причин вибору, що зроблений. Мова йде, особливо, про необхідність стимулювати інтерес. Саме тому воля і сила переконання того, хто висловлюється, відіграють особливу роль у таких управлінських ситуаціях.

*2. Дати учасникам інновацій час для психологічної адаптації.*

Іноді необхідно мати час для «дозрівання». Процес змін ґрунтується часто на колективній побудові нового «формату» мислення. Загальне сприйняття «зобов'язання змінитися» необхідно для того, щоб розпочати зміни. Спільне з'ясування нових принципів дій полегшує їх реалізацію.

*3. Мобілізувати союзників.*

«У єднанні – сила»: процес бажаних змін має визначене число союзників; але вони можуть бути роз'єднані. Кілька сильних комунікаційних моментів дозволяють привести в стан синергії всіх, хто відіграє роль рушійної сили. І навпаки, не дуже доцільно витрачати енергію для того, щоб протистояти опонентам змін.

**Долання опору змінам.** Проведення змін на підприємстві знаходиться на перехресті декількох параметрів, які потрібно узгодити: стратегія підприємства, організація роботи, колективна культура. Підхід до запровадження змін в організації як у соціотехнічній системі зазвичай поєднує в собі суттєву реорганізацію способу виконання праці (змінні параметри – технології та персонал).

На жаль завжди існує, принаймні частковий, опір запровадженню змін, як з боку працівників, так і всієї організації. Долати цей опір часто досить важко, тому що проявляється він у найрізноманітніших формах. Відкритий опір може проявлятися страйками, зниженням продуктивності праці, недбалим виконанням роботи і навіть саботажем. Прихований – спізненнями і прогулами, вимогами перевести на іншу роботу, небажанням працювати, втратою стимулу, деморалізацією, збільшенням помилок та нещасних випадків. Слід враховувати, що до тих пір, поки працівники не розуміють необхідності змін, вони не можуть бути достатньо мотивованими.

Крім того, слід брати до уваги суб'єктивний чинник – більшість людей є консерваторами. Це біологічний закон збереження виду, за рахунок якого людство вижило. Для людей

характерним є сприйняття нового як певної загрози, тому у першу чергу вони намагаються знайти недоліки та загрози, що приховані у ньому. Лише 3-5% мешканців Землі відносяться до інноваційно налаштованого, активного населення, готового на собі перевірити новинки. Інші потребують час, щоб до них звикнути. Зазвичай особа, яка стикається із необхідністю змін системного характеру, переживає чотири послідовні психологічні стани: неприйняття, сумніви, засвоєння, приєднання (рис. 9.1).

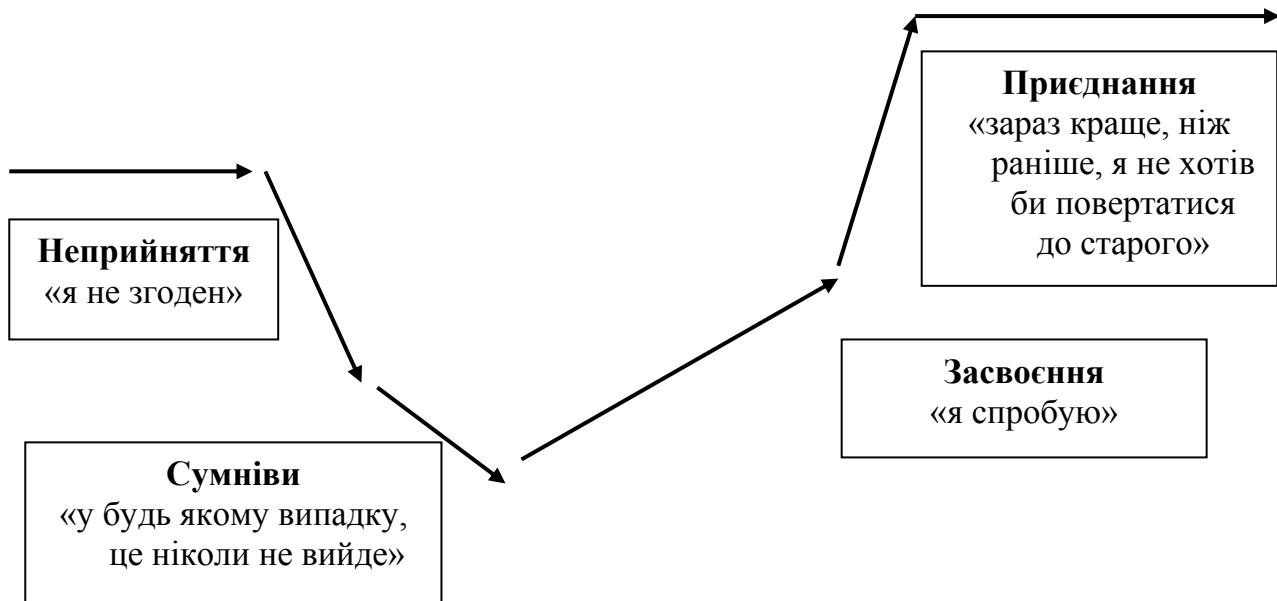


Рис. 9.1 – Психологічні стани опору запровадженню змін

### ***Психосоціальні перешкоди на шляху до змін:***

- *Брак довіри.*

Може стосуватися проекту, що передбачає зміни, або до тих, хто ним керує. Існують також фільтри сприйняття, так званий перцептивний захист. Суть його в тому, що люди мають нахил охочіше сприймати ті речі, які добре узгоджуються з їхнім теперішнім баченням навколишніх реалій. Якщо особа вже виробила певну думку щодо чогось, то переконати її в іншому досить важко. Люди захищають себе від можливих зазіхань на стиль їхнього життя, по-перше, читаючи і слухаючи лише те, з чим вони погоджуються, по-друге, вигідно забуваючи все, що могло б змінити їхнє світобачення, не узгоджується з їхніми власними ціннісними орієнтирами.

- *Страх перед невідомим.*

Будь які зміни породжують страхи – зазнати невдачі або схибити. «Неможливими» зміни є, насамперед, у свідомості людей.

- *Загроза втрати влади та впливу.*

Окремі особи в організації можуть вбачати в запровадженні змін загрозу своїй владі та впливу. Основою такої влади в колективі може бути контроль над чимось, чого люди потребують, скажімо, над інформацією чи матеріальними ресурсами. Після того, як розподіл відбувся і влада стабілізувалася, окремі особи чи групи будуть чинити опір змінам, які можуть зменшити їхню владу та вплив.

- *Особистісні риси характеру.*

Наприклад, догматизм та залежність. Догматизм – це незмінність особистих переконань. Особи, які відзначаються високим ступенем догматизму, взагалі більше схильні до опору будь-яким змінам, ніж особи менш догматичні. Другою причиною може бути залежність від інших. В екстремальних ситуаціях вона може виявитись через опір запровадженню змін. Залежні люди часто втрачають здатність самостійно оцінювати ситуацію. Вони, найімовірніше, опиратимуться змінам доти, доки той, від кого вони залежать, підпише розпорядження і зобов'яже їх відповідно поводитись. Працівники, які надто сильно залежать від своїх керівників, аби не втратити досягнутого балансу у стосунках, скоріш за все не погодяться працювати за новими технологіями чи застосовувати нові методи, допоки не отримають розпорядження і роз'яснення, яким чином запроваджувані зміни можуть змінити їх продуктивність і яку це матиме для них вигоду.

- *Звички.*

Допоки ситуація не загостриться, окремі особи можуть реагувати на неї звичним для себе способом. Від звички буває важко відмовитись, тому що вона для окремої особи – форма досягнення згоди з навколишнім світом і опанування ситуацією. Звички зазвичай пов'язані з комфортом та почуттям безпеки. Те, чи спричинять вони опір новаціям, залежить, певною мірою, від того, чи вбачатиме окрема особа якусь вигоду для себе від зміни своїх звичок. Наприклад, якщо в організації раптом оголосять, що всім працівникам підвищили платню на 20 %, то знайдеться дуже мало таких, хто протестуватиме, тому що для більшості – це нагода поліпшити своє життя. Але коли цю ж добавку обіцятимуть за умови, що вони працюватимуть не з 9.00 до 17.00, як досі, а у нічну зміну, то більшість не погодиться. Тому що їм довелося б змінити надто

багато звичок - коли їсти, коли спати, коли бачитись із рідними і та ін.

- *Відсутність гармонізації колективних зусиль.*

Теорії інновацій розглядають поняття «опір інноваціям» також з боку споживача та економіки у цілому. Це свідчить про те, що розповсюдження нових товарів та технологій відбувається з великими складнощами, особливо на початковому етапі. Незважаючи на те, що переваги інновацій є очевидними, на практиці підприємці усіма силами чинять опір введенню нового. Бо це вимагає змін у налагодженій роботі та викликає невизначеність та ризик. У першу чергу ризик полягає у тому, що невідома реакція майбутніх споживачів: яким характеристикам товару вони будуть приділяти першочергову увагу, а що будуть вважати другорядним. Тому поряд з організацією нового виробництва менеджер має зламати стереотипи не лише працівників, а й споживачів.

Менеджери та працівники можуть полегшити процес запровадження змін, якщо з'ясують сутність справи та зуміють мінімізувати цей опір. Людям часом буває важко зорієнтуватися в ситуації, яку спричиняє запровадження змін. Зокрема тому, що лише аналіз проблем, особливо, якщо він стосується багатьох змінних компонент, - дуже непроста справа. К. Левін, один з піонерів соціальної психології, автор підходу до проблеми запровадження змін, розглядав запровадження змін не як одноразову акцію, а як досягнення динамічного балансу сил, що діють у протилежних напрямках. Таке наближення отримало назву «аналіз поля протидіючих сил» і базується на припущенні, що будь-яку ситуацію можна вважати результатом досягнення рівноваги у балансуванні сил, які постійно спрямовані одна проти одної. В кожній ситуації – різні варіанти опору змінам, одні сили намагаються зберегти статус-кво. Водночас інші сили (примус до запровадження змін) діють на підтримку змін і спрямовані проти попередніх.

Щоб започаткувати зміни, потрібно порушити наявний баланс сил, тобто:

- досягти збільшення тиску, який сприяє змінам;
- зменшити - дію сил, які чинять опір, або й зовсім ліквідувати її;
- змінити напрям дії сил, тобто перетворити опір на сприяння запровадженню змін.

Запропонований метод аналізу корисний, оскільки:

- по-перше, менеджерам і працівникам, щоб скористатися ним, потрібно обов'язково проаналізувати наявну ситуацію. Кваліфіковано аналізуючи сили, які сприяють змінам, і сили, які їм протидіють, вони одразу краще орієнтуватимуться в ситуаціях, які виникатимуть із запровадженням змін.
- по-друге, такий аналіз дає можливість виявити, які чинники можна змінити, а які – ні. Люди часто марнують багато часу, намагаючись побороти сили, на які вплинути практично не можуть. Якщо ж вони зосередять свої зусилля на подоланні того, що знаходиться в межах їх контролю, то шанси вибрати ефективний спосіб змінити ситуацію на свою користь значно зростуть.

Звичайно, детальний аналіз ситуації не є гарантією успішності запровадження змін. Втім працівники, які контролюють запровадження змін, зазвичай виявляють природний нахил тиснути, домагаючись очікуваних результатів, не зважаючи на ситуацію. Збільшення тиску може прискорити запровадження змін, але, буває, дорогою ціною: надто сильний тиск на окремих членів колективу і його групи може спричинити конфлікт, який погубить організацію як таку. Виявляється, що найкращий спосіб отримати очікуваний результат – ідентифікувати сили опору змінам, зосередити зусилля на тому, щоб їх усунути або принаймні максимально применшити їх дію.

**Ефективні методи подолання опору змінам, як правило, характеризуються:**

- *Прозорістю та турботою про працівників.* Дуже важливо знати, наскільки добре працівники звикають до нових умов праці. Це допоможе виявити тих, кого зміни стривожили, і з'ясувати сутність їх проблем. Якщо працівники відчуватимуть, що зміни запроваджуються відкрито, а ті, хто керує процесом, не байдужі до їх проблем, вони охочіше ділитимуться такою інформацією.
- *Доступністю інформації.* Люди зазвичай чинять опір змінам, наслідки яких для них є незрозумілими. Добре налагоджена система інформування зменшує поширення чуток та

безпідставних страхів. Адекватна інформація допомагає підготувати працівників до змін.

▪ *Залученням працівників до співпраці:* безпосередня участь у процесах планування та впровадження змін. У такому випадку, зростає ймовірність того, що враховуватимуться інтереси працівників і опір з їх боку зменшиться. Іншими словами, досягти добрих результатів завдяки змінам можна лише за умови, що ті, кого вони стосуються, добре орієнтуються в ситуації, знають, із якими завданнями вони впораються добре, а виконання яких потребує змін. Виділяють чотири методи запровадження цих змін, які вже на початковому етапі залучають до процесу весь задіяний у програмі персонал організації: розвідка даних і зворотне поширення інформації, створення з групи осіб єдиної команди, консультування в процесі вдосконалення організації та запровадження програм поліпшення умов праці.

Більше того, безпосереднє залучення до процесу всіх членів організації прискорюватиме його з двох причин. По-перше, зросте ймовірність того, що працівники з розумінням сприймуть і підтримуватимуть запровадження змін, до започаткування яких самі доклали зусиль. По-друге, оскільки вони самі визначили, що саме потрібно змінити, їм вже буде важко ігнорувати процес. Тобто виникає ситуація, коли зміни відбуваються не під тиском якихось зовнішніх чинників, а під тиском груп, відділів чи цілої організації. Такий тиск з середини - потужне джерело і водночас чинник запровадження змін.

Слід бути обережними зі спрощеними, чи механістичними, підходами до процесу змін. Варто застосувати визначені методи регулювання, щоб взяти до уваги всі складові частини процесу змін, що формують комплексну систему. Менеджер повинен вміти:

- пояснити, чому необхідність запровадження змін є однією з найскладніших проблем, з якими організації взагалі стикаються;
- виявити джерела можливого опору запровадженню змін з боку окремих осіб і всієї організації;
- назвати можливі способи подолання цього опору;
- визначити, яких рис слід набути організації в першу чергу, аби наблизити потрібні зміни.



## **9.2. Психологічний контекст комунікації**

Успіх багатьох, у тому числі й управлінських, дій визначається якістю комунікативних процесів в організації. Адже розуміння навколишнього світу базується на інформації, яку людина отримує, аналізує, передає, та на відчуттях від її сприйняття. Діяльність менеджера має бути спрямована на організацію ефективної взаємодії між людьми. Якщо розглядати організацію як структуровану групу учасників, які спільно управляють ресурсами для досягнення цілей, то організація уявляється основною одиницею, де приймаються управлінські рішення. Врахування поведінки учасників, що пов'язана з вибором, і того факту, що ця поведінка реалізується в рамках організаційної структури і залежить від встановлених взаємозв'язків між учасниками, являє собою фундаментальний методологічний орієнтир в управлінні організацією.

Розвиток організації залежить від сукупності структур комунікації, інформації та стосунків між людьми у групі. *Комунікація покликана формувати стійкі організаційно-комунікативні структури, різноманітні види координації діяльності, психологічну структуру організаційного та особистісного впливу.*

Сутність феномену комунікації полягає не стільки у передаванні інформації, скільки у ефективній її обробці. З точки зору взаємостосунків керівника з підлеглими управлінська діяльність в ситуаціях оцінювання підлеглого (групи), співбесіди, виступу на нараді, розмові по телефону, постановці завдань, доведення розпоряджень до відома, ділового зауваження, обговорення проблеми, переговорів, навчання керівних кадрів, індивідуальної бесіди, спеціальної доповіді, інформування керівництва, групової наради, проведення конференцій і та ін. залежить від уміння взаємодіяти з людьми, тобто від якості процесу комунікації. Характеристика комунікативної функції вимагає аналізу феномену каузальної атрибуції (переоцінка особистісних чинників і недооцінка ситуаційних, нерівні можливості рольової поведінки тощо).

Психологічним завданням менеджера є створення максимального поля можливостей для ділового обговорення та

прийняття рішень а також залучення працівників у коло спільних інтересів. Економічні показники організації залежать від кількості зв'язків, які люди зможуть створити між різними центрами розроблення, від суттєвості об'явлених цілей, від передачі інформації і засобів, що спонукають членів організації спрямовувати свої дії і свою поведінку до однієї мети.

- *ПЛАН ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ЗАСІБ КОМУНІКАЦІЇ.* Розробка плану, що встановлює, хто, що, з використанням яких ресурсів і коли має бути досягнуті завдання, що стоять перед колективом. Планування може бути стратегічним – визначати курс розвитку організації на тривалий період, аж до декількох десятиліть; тактичним – розробляти методи реалізації стратегії на середньостроковий період (наприклад, на п'ять років); оперативним – націленим на повсякденне виконання завдань. Стратегічне планування залежить від рівня поінформованості про зовнішнє середовище.

Щоб успішно здійснювати співробітництво, укласти взаємовигідні договори, тривалий час підтримувати і розвивати ділові відносини, потрібно добре знати, з ким маєш справу, і мати інформацію для прогнозування і врахування інтересів ділового партнера.

**Досьє фірми** включає низку документів, що характеризують різні сторони діяльності досліджуваної фірми. У досьє фірми повинні бути включені характеристики власників, керівників фірми, а також службовців, що мають безпосередній контакт із зовнішніми організаціями.

Інформація про переговори складається після завершення переговорів з фірмою. Основні питання для вивчення: предмет переговорів; результат переговорів, характеристика представників фірми, що проводили переговори: особливості характеру (слабкі і сильні сторони), знання комерційних і технічних питань; поведінка фірми під час переговорів; ділові відносини з іншими партнерами.

Інформація про клієнта включає не тільки ділову частину, але і зведення про життєвий шлях, пристрасті, звички і недоліки самого клієнта і членів його родини, що дозволяє не тільки зав'язувати і розвивати відносини на міжособистісному рівні, але й уникати в процесі спілкування неприємних для партнера тем, зберігаючи його добрий настрій.

### **9.3. Психологічні засоби у системі мотивації та стимулювання праці**

Побудова системи мотивації – ключова управлінська компетентність. Психологічні методи у мотиваційній діяльності менеджера мають бути спрямовані на стимулювання персоналу організації відповідно до потреб працівника. Існує кілька підходів до мотивації співробітників: примус, заснований на страху піддатися покаранню, наприклад звільненню, переходу на роботу з меншою оплатою, штраф; прояв творчого потенціалу працівників і їхнього саморозвитку.

Заходи щодо мотивації персоналу включають економічне і моральне стимулювання, збагачення самого змісту праці і створення умов для прояву творчого потенціалу працівників (премії, делегування повноважень, залучення до виконання більш складних завдань, направлення на навчання/стажування).

Солідарності приділяється велике значення там, де цінується роль командної чи групової роботи. В історії вітчизняної промисловості цей метод використовувався разом з таким принципом соціалістичної ідеології, як взаємопідтримка, взаємодопомога. У сьогоденні увага переноситься на створення сильної організаційної культури, що проголошує цінності і принципи функціонування компанії. Методи мотивації повинні забезпечити максимальне залучення працівників, які володіють необхідними знаннями, у вирішенні нагальних завдань організації.

Ефективна система мотивації не обов'язково пов'язується з матеріальними чинниками. Щоб використовувати нематеріальні стимули, необхідно чітко знати систему цінностей конкретної людини, її очікування від роботи, психологічні особливості.

*Таблиця 9.1.*

Матриця управління очікуваннями працівників

<i>очікування</i>	виражені	невиражені
задоволені	+ + +	+
незадоволені	-	- - -

Серед індивідуальних мотиваційних критеріїв можуть бути: ім'я компанії, розташування офісу, робоче місце, можливість поїздок та їх умови, перспективи кар'єрного росту. Для людей, діяльність яких пов'язана з творчістю, важливою є свобода дій, не обмежений жорсткими часовими рамками режим роботи та суспільне визнання як особистості, так і результатів роботи.

Мотиваційна функція менеджера спрямована на розробку матеріальних та нематеріальних заходів щодо підвищення ефективності роботи. А це означає не лише створення належних зовнішніх комфортних умов для роботи, а й здатність пробуджувати у працівників бажання працювати з повною віддачею.

Для побудови системи мотивації і стимулювання праці часто використовується теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Переважна більшість сучасних теоретиків дійшла висновку, що мотивуючі фактори, потреби та очікування існують паралельно, не суперечать, а доповнюють один одного, при чому для кожної особи сполучення чинників мотивації і потреб є унікальним. Розвиваються національні теорії мотивації, що відображають менталітет вітчизняного працівника.

Однією із спроб пов'язати мотивуючі чинники, що можуть бути ініційовані як нематеріальними, так матеріальними стимулами є трансформація «піраміди Маслоу» (розгортання на 90°), яка дозволяє отримати діаграму кількості (обсягу) потреб, що задовольняються організацією з типовою системою оплати праці.

Діаграма дає принципово інше розуміння завдань систем мотивації персоналу організації. Організація мусить передбачати рівнобіжну мотивацію по всьому спектру мотивуючих чинників – від вищих до нижчих (за А. Маслоу).

Рівнобіжне мотивування передбачає доповнення системи мотивації таких характеристик, що дозволили б будь-якому працівнику отримувати задоволення за всіма категоріями потреб, зазначеними у теорії А. Маслоу. Таким чином, протиріччя між ієрархічними теоріями і теоріями паралельності потреб знімаються.

Безсумнівно, кожен працівник має власну систему цінностей, що визначає унікальний набір і співвідношення мотивуючих факторів. Тому система мотивації в організації повинна надавати

працівникам максимально широкий і гнучкий вибір мотивуючих засобів, у рамках яких кожен працівник вибирає собі те, що для нього має найвищу цінність.

Мета системи стимулювання має відповідати, по-перше, цілям організації, і по-друге, передбачати забезпечення функцій, процесів і процедур діяльності організації необхідними і достатніми повноваженнями. А в рамках повноважень необхідно передбачити найбільш комфортні для працівника умови праці — як з погляду задоволення потреб «фізіологічних», так і по всьому спектру піраміди А. Маслоу.

Таким чином, основним завданням системи мотивації має стати перетворення «трикутника» переверненої піраміди Маслоу в прямокутник, тобто доповнення рівних стимулюючих важелів усім чинникам, що впливають на мотивацію людини в організації.

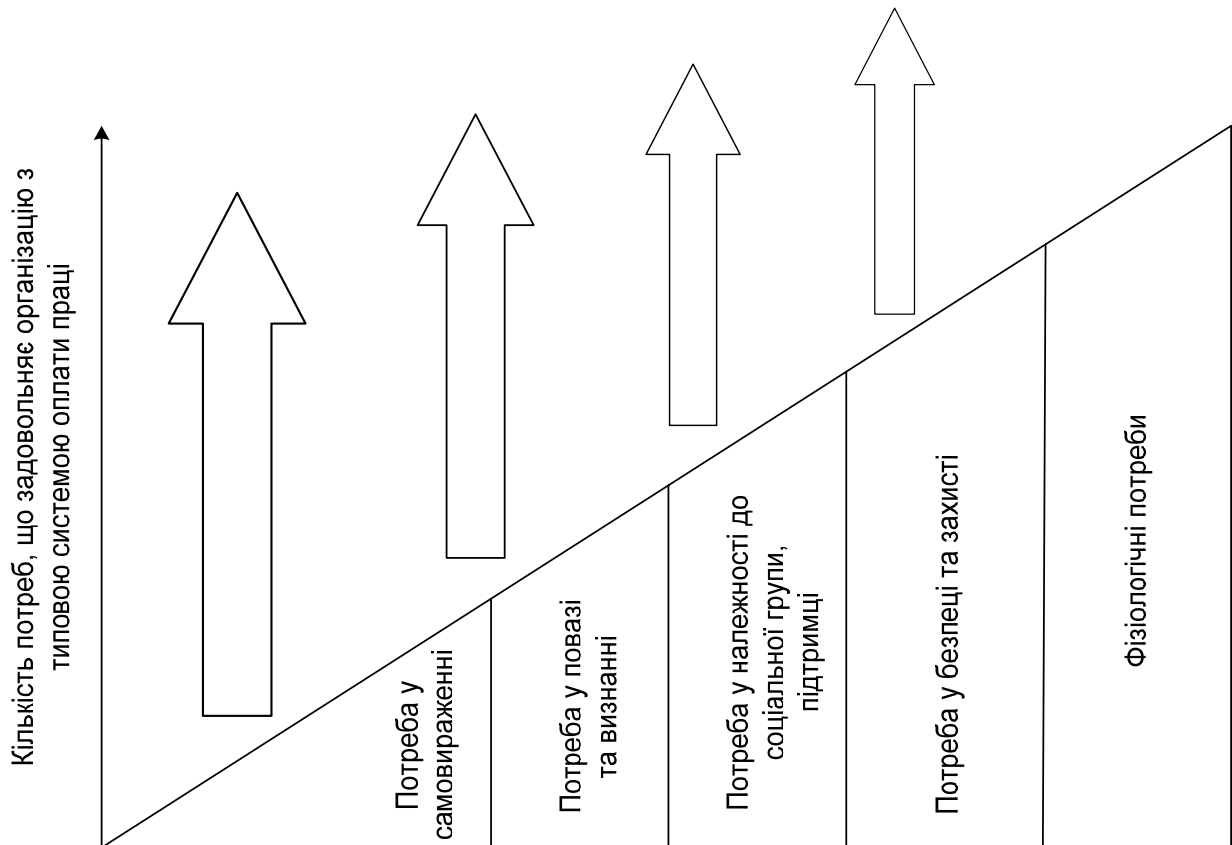


Рис. 9.2 – Модель узгодження матеріальних і нематеріальних важелів системи мотивації

Розгляд отриманої моделі дозволяє виявити завдання різних заходів, що складають об'єкт керування системи мотивації і стимулювання праці. Більш того, місце і роль нематеріальних і

матеріальних чинників стимулювання праці може бути відображено графічно.

Деякі потреби можуть задовольнятися лише матеріально, інші – лише морально. Втім переважна частина потреб може бути задоволена комбінацією нематеріальних (у тому числі організаційних, тобто свідомо закладених у системі керування) і матеріальних засобів. При цьому важливим є те, що різні категорії працівників повинні мотивуватися по-різному.

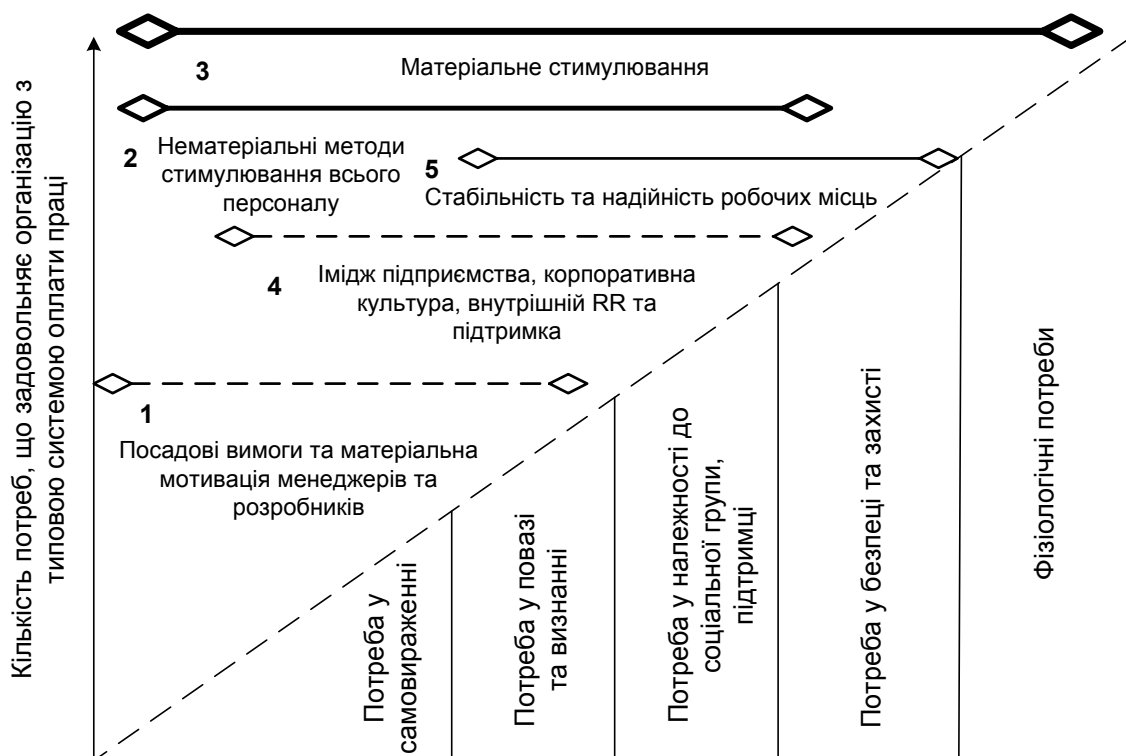


Рис. 9.3 – Місце і роль чинників стимулювання праці

Співвідношення нематеріального і матеріального стимулювання для бухгалтерії і відділу продажів має бути принципово різним. Визначення цього співвідношення залежить від ретельного формулювання цілей конкретного підрозділу чи працівника у контексті загальних цілей компанії. Можна припустити існування деякої загальної системи мотивації щодо кожного працівника. Чинники стимулювання і мотивації праці можуть бути класифіковані у формулюваннях потреб:

**Потреба в самовираженні.** Відомо, що творчість є «метамотиватором» нарівні з «пошуком істини», «служінням іншим» і «опікою». Такі «метамотиватори» необхідно тримати під контролем, а ще краще – керувати ними. Для рішення цього

завдання варто використовувати:

- Організаційні важелі (лінія 1), такі як закріплення в обов'язках топ менеджерів і творчих фахівців участь у складі комісій, рад, чи комітетів робочих груп, ведення проектної роботи;
- Нематеріальні (лінія 2) методи стимулювання персоналу в частині формування клубів, кружків, команд, аматорських театрів і т.д. На жаль, багато менеджерів не вважають це ефективним використанням грошей. Проте, формування загальних цілей (спортивних, творчих тощо) істотно впливає на загальний командний дух колективу, згуртовує і мотивує його.
- Матеріальні методи (лінія 3) – стимулювання раціоналізації і винахідництва, кружків якості, підтримка у значимих подіях в житті працівника, подарунки і т.ін. При справедливій оцінці творчого внеску працівника його лояльність і прагнення працювати для компанії істотно підвищується.

**Потреба в повазі і визнанні.** В основному така потреба існує в менеджменті компанії, для якої рушійною силою є статус. У рамках керування цією потребою варто застосовувати:

- Організаційні важелі (лінія 1), що показують менеджеру можливість професійного зростання і досягнення більш високого суспільного статусу, що є основним при стимуляції менеджерів;
- Нематеріальні важелі (лінія 2), такі, як назва посади (статус), почесне членство в різних асоціаціях, публікації статей, використання на виставках як представника компанії, звання кращого за професією, грамоти і подяки, путівки, соціальна сфера і та ін.;
- Матеріальні методи (лінія 3) – стимулювання активності працівника, конкурентний рівень оплати праці, підтримка при значимих подіях у житті працівника, подарунки і та ін.
- Іміджеві важелі (PR, лінія 4) – загальний імідж організації, аксесуари з найменуванням або знаком кампанії, статус працівника успішного сучасного підприємства, престиж.

**Потреба в приналежності до соціальної групи, причетності, підтримці.** Цей чинник важливий для всіх працівників організації, при чому для різних працівників важливою може бути причетність до різних цільових соціальних груп. У рамках керування цим фактором слід використовувати:

- Нематеріальні важелі (лінія 2), такі як залучення до

управління, система зворотного зв'язку з керівниками, зустрічі з керівництвом, участь в аматорських чи суспільних рухах, творчих колективах, почесне членство в різних асоціаціях і т. ін.;

- Матеріальні методи (лінія 3) – стимулювання активності працівника, конкурентний рівень оплати праці, підтримка при значимих подіях у житті працівника, подарунки, матеріальна допомога в критичні моменти життя, страхування на істотні суми, оплата ліків тощо.

- Іміджеві важелі (PR, лінія 4) – загальний імідж компанії, статус працівника успішного сучасного підприємства, престиж роботи, корпоративні заходи і свята.

- Організаційні важелі (лінія 5) – інформування громадськості про довгострокові перспективи діяльності компанії, навчання персоналу, додання стабільності робочим місцям і перспектив професійного зростання.

**Потреба в безпеці і захисті.** Важливий чинник, що істотно впливає на лояльність працівника, його прихильність організації. Для керування цією потребою потрібно застосовувати:

- Матеріальні методи (лінія 3) – конкурентний рівень оплати праці, що дозволяє робити страхові матеріальні заощадження, «біла» зарплата (що дозволяє залучати довгострокові кредити), підтримка при значимих подіях у житті працівника, подарунки, матеріальна допомога в критичні моменти життя, страхування на істотні суми, оплата ліків тощо.

- Іміджеві важелі (PR, лінія 4) – загальний пізнаваний громадськістю імідж сильної і динамічної компанії, прижиттєвий почесний суспільний статус працівника успішного сучасного підприємства і його підтримка, корпоративні заходи і свята.

- Організаційні важелі (лінія 5) – інформування громадськості і колективу про довгострокові перспективи діяльності компанії, навчання персоналу, підвищення стабільності робочих місць і перспектив професійного зростання.

Мотивація також залежить від групової динаміки. Колективна компетентність є своєрідним серцем будь-якої організації. Підвищення колективної компетентності здійснюється шляхом накопичення досвіду, корпоративного навчання.

Таким чином, управління організацією має розвиватися за принципом: «Пізнай себе і стань несхожим на інших». Щоб



подовжити життя компанії, треба зробити її несхожою на інші. Необхідно знати, на що здатна компанія, уміти матеріалізувати ці здібності, зрозуміти умови, за яких вони стають затребуваними оточенням, і створити ці умови – от запорука успіху в сучасному світі. Отже організація має, як механізми внутрішньої рефлексії (самоусвідомлення), так і механізми самовизначення у зовнішньому середовищі.

Головним результатом психологічної роботи менеджерів має стати відкриття резервів підвищення ефективності діяльності підприємства і його конкурентоспроможності в цілому. Звідси актуальним є набуття наступних умінь:

1. Стимулювати процес генерації раціоналізаторських та новаторських пропозицій окремими працівниками.
2. Готувати та проводити наради, збори з урахуванням психологічних методик.
3. Застосовувати різні засоби керівництва: інформування, індивідуальну бесіду, обговорення, визнання, критика, осудження.
4. Поєднувати офіційні повноваження та особистий авторитет, формувати власний гнучкий стиль керівництва.
5. Володіти методами збирання соціальної інформації (спостереження, аналіз документації, опитування).
6. Розробляти психосоціологічні заходи щодо підвищення продуктивності праці.
7. Визначити потреби працівників, використовуючи індивідуальний підхід, розробляти і впроваджувати комплексні мотиваційні заходи
8. Створювати належні психологічні умови для трудової самореалізації співробітників.
9. Використовувати індивідуальний підхід, добирати та застосовувати різні стимули в їх взаємозв'язку.
10. Здійснювати контроль виконання управлінських рішень за допомогою принципи зворотного зв'язку.
11. Заохочувати підлеглих до розвитку самоконтролю та самодисципліни.
12. Застосовувати різні засоби керівництва: інформування, індивідуальну бесіду, обговорення, визнання, критика, осудження.

### Рекомендовані джерела

1. Авдулова Т.П. Психология менеджмента. – М., 2003.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
3. Блейк Р., Муттон Дж. С. Научные методы управления / пер. с англ. – К., 1996.
4. Берн Э. Игры, в которые играют люди. – М., 1998.
5. Бурега В.В. Социально-адекватный менеджмент: В поисках новой парадигмы. – К., 2001.
6. Власов П.К. Психология замысла организации. – Х., 2003.
7. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М., 1991.
8. Дерябо С., Ясвин В. Гроссмейстер общения: иллюстрированный самоучитель психологического мастерства. – М., 1996.
9. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління. – К.: ЦНА, 2005.
10. Кайлюк Є.М., Фесенко Г.Г. Психологія управління: Навч. посіб.; – 2-ге вид., виправл. й доповн. – Харків, 2012. – 183 с. (Рекомендовано МОН України).
11. Кови С., Втман Б. 4 правила эффективного лидера в условиях неопределенности. – М., 2010.
12. Лебедев-Любимов А. Н. Психология рекламы: Уч.пособ. – СПб., М., Харьков, Минск, 2003.
13. Макрегор Д. Человеческий фактор и производство [Электронный ресурс] // Социологические исследования. – 1995. – №1. – С. 146 – 151. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/data/621/955/1216/019.MACGREGOR.pdf>
14. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы / перев. Г. Балл и А. Погребский – К.: PSYLIB, 2003.
15. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М., 1996.
16. Меллер К., Хегедаль П. Качественный сервис через личностное развитие. – М., 1992.
17. Морита А. Sony. Сделано в Японии; при участии Эдвина М. Рейнголда и Мицуко Симомуры. – М., 2007.
18. Організаційна поведінка/ Д. Гелрігел, Дж. В. Слоукум-молодший, Р.В.Вудмен, Н.С.Бренінг; Пер. з англ. – К., 2001. – С. 214 – 240.

19. Оучи У. Методы организации производства. Японско-американские подходы. – М., 1984.
20. Психология конфликта. Хрестоматия /Сост. и общая редакция Н.В. Гришиной. – СПб., 2008.
21. Психология менеджмента / под ред. Г. С. Никифорова. – Харьков, 2007.
22. Психолого-акмеологические признаки эффективного менеджмента // Политический менеджмент: Учеб. пособ./ под ред. В.И.Жукова, А.В.Карпова, Л.Г.Лаптева. – М., 2004. – С. 244-340.
23. Скотт Дж. Г. Конфликты. Пути их преодоления. – К., 1992.
24. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента /пер. с англ. – М., 1991.
25. Фрейджер Р., Фейдимен Д. Личность. Теории, упражнения, эксперименты. – С-Пб., 2004.
26. Якокка Лі. Автобіографія Лі Якокка з Вільямом Новаком. – К., 2010.

*Навчальне видання*

**ФЕСЕНКО** Галина Григорівна

# **ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КОНФЛІКТОЛОГІЯ**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

*(для студентів спеціальності  
8.14010101 «Готельна і ресторанна справа»)*

Відповідальний за випуск *О. Л. Рябченко*

За авторською редакцією

Комп'ютерний набір та верстання *Г. Г. Фесенко*

План 2013р., поз. 58Л

---

Підп. до друку 03.12.2013р.  
Друк на ризографі  
Зам. №

Формат 60\*84/16  
Ум. друк. арк. 7,8  
Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова  
Вул. Революції, 12, Харків, 61002  
Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК №4064 від 12.05.2011 р.